



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD REGIONAL 304 ORIZABA

TESIS:

EL TRABAJO COLABORATIVO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES DESDE LA GESTIÓN ESCOLAR EN  
ESCUELAS PRIMARIAS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA

PRESENTA:

HILDA ABURTO RUIZ

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. HUGO EFRÉN LUNA DOMÍNGUEZ

ORIZABA, VER

MARZO DE 2013

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.- Capítulo I: Diagnóstico socioeducativo y pedagógico</b>	
1.1 Ubicación de la problemática.....	4
1.2 Justificación .....	19
1.3 Análisis de las políticas educativas.....	22
<b>2.- Capítulo II: Fundamentación teórica, conceptual, filosófica</b>	
2.1 Teoría socioeducativa .....	34
2.2 Enfoque holístico, relaciones interpersonales, trabajo colaborativo .....	41
<b>3.- Capítulo III: Estrategias y metodologías de intervención</b>	
3.1 Estrategias de acción para la resolución del problema .....	58
3.2 Elementos de interculturalidad trabajados durante el desarrollo de las estrategias .....	94
3.3 Análisis teórico-práctico de las transformaciones alcanzadas..	101
<b>4.- Capítulo IV: Resultados</b>	
4.1 Hallazgos principales de la investigación .....	108
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>FUENTES DE CONSULTA.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>136</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente uno de los puntos claves de discusión en el ámbito pedagógico es la sociedad multicultural que existe en el ambiente escolar, entendiendo este término como la diversificación de culturas que coexisten en cualquier centro escolar, el cual dentro de las políticas educativas se configura como uno de los problemas que la propia escuela debe resolver, para lograr el reconocimiento de las diferencias en las sociedades actuales, esta investigación se circunscribe desde el enfoque de la pedagogía de la diferencia e interculturalidad, esta teoría da respuestas educativas a las identidades, implementa una pedagogía del reconocimiento de las culturas y para las culturas capaz de mitigar el impacto homogeneizador de la cultura dominante.

El presente trabajo se desarrolló en la escuela Primaria “Niños Héroes” de la comunidad de Chicola, Municipio de Mariano Escobedo, Veracruz. Esta investigación surgió de la imperiosa necesidad de que el gestor escolar reconociera que su centro escolar es un lugar de encuentro de la pluralidad cultural, donde cada uno de los sujetos que conviven de manera cotidiana proceden de una cultura distinta y que a la vez cada uno de ellos tiene una parte identitaria que lo diferencia de los “otros”, la cual está cargada de todo un bagaje cultural (ideología, religión, status social, económica, formación profesional, sindical), que muchas de las veces los gestores percibimos a estas diferencias como obstáculos que limitan el trabajo colaborativo y poco se acepta que somos diversos. El objetivo de esta investigación de acción participativa fue comprobar si a través de renovar las relaciones interpersonales se lograría poner en práctica el trabajo colaborativo con la finalidad de mejorar los niveles de conocimiento de nuestra comunidad escolar; al mismo tiempo, uno de los retos fue que el colectivo escolar reconociera a la escuela como un espacio de encuentros culturales (multiculturalidad), que teníamos necesidad de interactuar, de relacionarnos y de adaptarnos unos a otros, con la finalidad de lograr una convivencia en la interculturalidad basada en la igualdad, respeto, tolerancia e inclusión para

trabajar en el acuerdo común, además se logró vincular las prácticas pedagógicas de cada uno de los seis grados que conforman nuestro nivel primaria con la intención de mejorar no solo la calidad educativa de nuestro centro escolar, sino también, cambiar las prácticas existenciales que no favorecían el bienestar del colectivo escolar.

Así mismo, se evidencia de qué manera el gestor escolar desarrolló las competencias transversales tan necesarias para guiar a un colectivo escolar cada día más exigente y cambiante en pos de aceptar las diferencias individuales para enriquecer el trabajo común; para alcanzar este propósito se pugñó en el colectivo escolar mejorar las relaciones interpersonales promoviendo el trabajo compartido, en donde la escuela se percibió como un lugar que abrió espacios sociales y se aprendió a convivir entre diferentes identidades culturales. Para lograr lo antes expuesto se retomó el paradigma de la pedagogía de la diferencia que es un modo de observar la realidad educativa que aparece siempre envuelta en la diversidad.

El presente trabajo está integrado por cuatro capítulos, en los cuales el lector encontrará los siguientes contenidos: Capítulo I Diagnóstico Socioeducativo: Con la finalidad de conocer la situación previa de la problemática se recurrió a un diagnóstico socioeducativo, el cual permitió conocer las características del contexto, las interacciones de los sujetos implicados y la existencia del problema (as) que se pudieran modificar; fue de vital importancia para tener conocimiento fundamentado de la problemática con la finalidad de poder intervenir.

Capítulo II: Fundamentación teórica, conceptual, filosófica: En este se encuentra la teoría socioeducativa, la cual se utilizó para argumentar y desarrollar los conceptos que permitieron comprender la realidad de la problemática con un enfoque holístico, esta teoría se sustenta en la movilización de personas, grupos, organizaciones para que desde objetivos e intereses comunes, articulen sus fuerzas a favor del bienestar colectivo; por ende, rompe la lógica individualista y potencia opciones, sentimientos y acciones comprometidos con la

democratización y la humanización de los sistemas sociales, educativos e interculturales.

Capítulo III: Estrategias y metodologías de intervención: En este apartado se mencionan las actividades, fines y recursos, los cuales se organizaron con la finalidad de lograr los objetivos planteados en la solución de la problemática, cabe mencionar que éstas fueron pensadas con base en el marco teórico-metodológico.

Capítulo IV Resultados: En este capítulo se menciona lo más sobresaliente de las acciones aplicadas, es decir, aquellas situaciones que no estaban previstas, que se presentaron de manera inesperada y que enriquecieron el trabajo de investigación.

El enfoque de la Pedagogía de la Diferencia e Interculturalidad se hizo presente en todo el trabajo de la investigación, ya que, se partió del reconocimiento del “yo” para poder comprender al “otro” desde su propia cosmovisión, no sólo se reconoció al sujeto desde la otredad (reconocimiento del otro), también se puso en juego la alteridad con la finalidad no solo de entender al otro, sino de encontrar puntos de encuentro (afinidades), que permitieron el reconocimiento y la aceptación del que se consideraba diferente. Con este sustento teórico-metodológico se lograron los propósitos establecidos en este trabajo de investigación-intervención, ya que, las estrategias sensibilizaron al colectivo docente, cuyo fin fue practicar un diálogo abierto, dinámico, sin censura pero con tolerancia, se trabajó para dar paso a una dinámica de convivencia con el valor del respeto hacia la diferencia para transformar las condiciones escolares a las que se estaba enfrentando nuestro centro educativo y al mismo tiempo se lograron mejores alcances en los niveles de conocimiento de todos los alumnos.

## Capítulo I. Diagnóstico Socioeducativo y pedagógico

### 1.1 Ubicación de la problemática

Este proyecto se realizó en la localidad de Chicola, está situada en el municipio de Mariano Escobedo, Veracruz (ver figura 1).

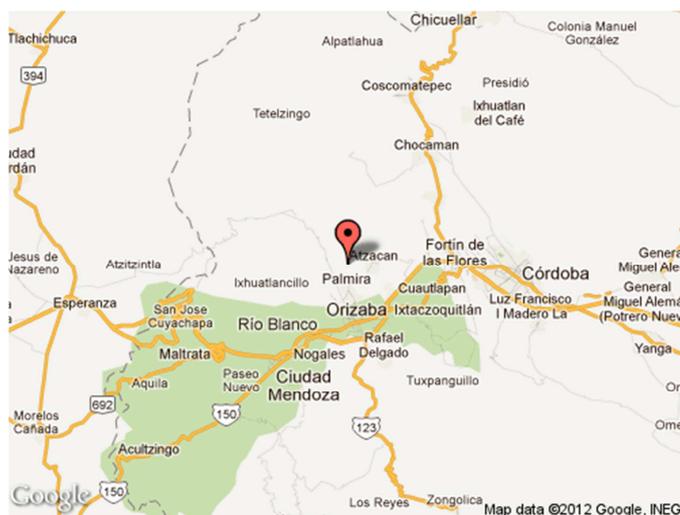


Figura 1 Mapa de la localidad de Chicola, Mariano Escobedo, Veracruz  
([www.mèxico.pueblosamerica.com/mapas/chicola](http://www.mèxico.pueblosamerica.com/mapas/chicola))

La congregación de Chicola cuenta con una extensión territorial aproximada de 216 hectáreas cuadradas. A pesar de la cercanía con las oficinas del municipio de Mariano Escobedo (no más de 2,500 metros) y la colindancia con las unidades habitacionales como Palmira, Las Fuentes, Puerta Grande y Puerta del Sol, cuando llegué a la comunidad que me ocupa, parece que había dejado atrás varios kilómetros del último pueblo: solo cuatro calles y avenidas pavimentadas, la mayoría de las construcciones de madera, o combinadas de madera-mampostería y láminas; campos de cultivo de flores, caña y algunos frutos, una iglesia, una clínica semiurbana, tres escuelas de educación básica una por cada nivel (preescolar, primaria y telesecundaria); una población que escasamente rebasa los 2000 habitantes: el 51% mujeres y 49% hombres, compuestas en 400 familias.

Otra de sus colindancias son El Mirador y El Recreo, conocidos entre los coterráneos como ranchos. Chicola es una comunidad muy pequeña y la mayoría

de sus habitantes se conocen entre sí o mantienen alguna familiaridad, consanguínea, política, o ambas. Actualmente se encuentra un poco estable, ya que años atrás se daban mucho los pleitos callejeros. Es muy común encontrar a varones de diversas edades en estado de ebriedad a tempranas horas de la mañana, por supuesto esa conducta es común para muchos de ellos.

Si bien, cuenta con algunos servicios públicos como agua entubada, luz, transporte, telefonía e indicios de drenaje, aún son utilizadas letrinas, las cuales están fuera de las casas en condiciones insalubres.

La migración de los padres-varones a los Estados Unidos es otra problemática de esta comunidad, ya que, dejan a las madres con un número elevado de hijos, predominando las familias disfuncionales, de tipo uniparental. Estos menores no son llevados a la escuela o lo hacen con mucha irregularidad, lo que genera desinterés por la cultura escolar y un amplio rezago educativo.

Las actividades laborales que realizan los hombres son: corte de caña, cuidado de viveros y albañilería; algunos de ellos bajan a la ciudad de Orizaba, Veracruz, a trabajar como jornaleros, en lo que respecta a las mujeres el 90% se dedican a las labores del hogar, el restante 10% se autoemplean en la venta de fritangas o trabajan como empleadas domésticas.

Al interactuar con las personas y al solicitar documentación de los padres de familia para conocer datos personales y estudios escolares de éstos con la finalidad de registrarlos en la página de la web de la SEV, para el sistema de SICEV (Sistema de Control Escolar de Veracruz), se descubre que su nivel de estudios es muy bajo, ya que, tanto hombres como mujeres de 20 años han cursado escasamente hasta tercero de primaria, pero la mayoría o nunca ingresó a la escuela primaria o sólo cursó un año, por tal razón sus ambiciones son menores y las expectativa para que sus hijos estudien el nivel de secundaria son casi nulas.

En época de invierno la temperatura desciende considerablemente, lo que se convierte en otro factor importante que incide negativamente en la asistencia de los alumnos a la escuela por diversas enfermedades respiratorias.

Chicola está dotada de un Centro de salud, éste forma parte fundamental de la cultura actual de las familias, médicos, enfermeras y promotores de salud se ven obligados a ejercer presión sobre los progenitores para que lleven a sus hijos al servicio, que sean atendidos con el fin de seguir un tratamiento médico que favorezca su salud. A las mujeres se les informa sobre planificación familiar, aunque cabe mencionar que se ha luchado mucho (comentan los médicos). A pesar de ello la actitud de los hombres es muy hermética, machista, lo que genera además de un alto índice de nacimientos, la violencia física y verbal sobre el género femenino.

La endogamia (la unión de dos personas que pertenecen a la misma familia) parece ser un factor de repetición de patrones genéticos, ya que hay 63 nativos con alteraciones, como síndrome Down y la discapacidad intelectual, según los registros por el centro de salud. La comunidad de Chicola está focalizada como comunidad marginada por que la población es de escasos recursos económicos.

En este ciclo escolar 2011-12, la escuela contó con 176 padres de familia, de los cuales el 92% de ellos no concluyeron su educación primaria, el 5% terminó la educación primaria y únicamente el 3% cuenta con secundaria.

La escuela albergó a 357 alumnos, con un turno discontinuo, atendiendo a 210 alumnos en horario de la mañana y 147 en el horario de la tarde, hay un total de 13 docentes, 6 están en la mañana y 7 por la tarde (1 docente trabaja en ambos turnos), por ser turno discontinuo el directivo e intendente atendieron ambos turnos con una sola clave. Por órdenes de la inspectora de la zona escolar 106 a partir del mes de enero de 2011 comisionaron a un docente como

responsable del turno de la tarde, por tal razón solo la administración de la escuela es responsabilidad del director, quedando la organización de la misma, la dimensión pedagógica y de participación social bajo la decisión del maestro comisionado del vespertino; esta situación con la finalidad de que en un futuro no muy lejano se gestione para llevar a cabo la fundación del turno vespertino de esta institución escolar.

Nuestro centro escolar se constituyó por seis docentes de grupo culturalmente diverso, es decir, cada uno de ellos manifestaba un bagaje cultural diferente, social, político, económico, pedagógico y académico. Para comprender mejor las actitudes y profesionalismo de los docentes del turno matutino y directivo, fue necesario reconocer el tipo de formación y cultura que surgía de ellos; entonces, expresaré que la profesora que impartió tercer grado contaba con una edad cronológica de 23 años, originaria de la ciudad de Río Blanco, Veracruz y la profesora de segundo grado con edad de 29 años, nacida en el municipio de Rafael Delgado, Veracruz, ellas estaban en proceso de formación, ya que ambas estudiaban, una de ellas en la Universidad Pedagógica Veracruzana, quien contaba con tres años de servicio y la otra compañera se formaba profesionalmente en la Universidad Pedagógica Nacional, con un año de servicio, ambas manifestaban compromiso, responsabilidad, profesionalismo en su labor docente, esto se denotaba en sus planeaciones, buscaron estrategias pedagógicas pertinentes para favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje, siempre dispuestas al trabajo y respetar acuerdos comunes; esta misma situación se presentó con la profesora de primer grado con la diferencia que era normalista titulada, sus estudios los realizó en la escuela “Sor Juana Inés de la Cruz” de la ciudad de Tehuacán, Puebla, originaria de la ciudad de Nogales, Veracruz, contaba con 26 años de servicio, quien mostró las mismas actitudes de las profesoras de segundo y tercero grado, con la diferencia que a ella le gustaba compartir sus experiencias laborales.

La maestra de quinto grado con una edad cronológica de 25 años, originaria de la ciudad de Córdoba, Veracruz, tenía el nivel académico de pasante de licenciatura en educación básica, egresada de la Normal particular autorizada “Martha Christlieb” de la ciudad de Orizaba, Veracruz; procede de una familia con estabilidad económica, dedicada únicamente a su educación formativa hasta el día que se insertó al campo laboral, frecuentemente salía de su salón, homogenizaba el proceso educativo, es decir, a todos trató por igual, omitiendo las diferencias individuales de sus alumnos, solo presentó planeaciones cuando se le requirió y éstas las bajó de internet, su lema era “yo no me llevo nada de trabajo a mi casa porque no me pagan por ello”; constantemente se le solicitó que evitara sacar a su grupo al patio injustificadamente, manifestaba una actitud intolerante hacía las peticiones solicitadas por parte del gestor y siempre expresó tener la razón.

El maestro de cuarto grado tenía perfil académico normalista, pero además concluyó la normal superior en la especialidad de Ciencias Sociales, estos estudios los realizó en la escuela Normal Superior Federal para cursos intensivos, en la ciudad de México, Distrito Federal, tenía 24 años de servicio en el sistema federal, en el año 2010 se jubiló en el sistema Estatal con 34 años de servicio, estuvo siempre dispuesto a colaborar, se identificó con los maestros de quinto y sexto grado, reveló tener una gran amistad porque los fines de semana convivían, por tal razón se observó que a veces se dejaba influenciar por estos compañeros debido a que el matrimonio reiteradamente lo invitaban a sus reuniones familiares.

El profesor de sexto grado egresado de la Normal “Sor Juana Inés de la Cruz” de la ciudad de Tehuacán, Puebla, originario de la ciudad de Orizaba, Veracruz, con 7 años de servicio, manifestó una actitud impositiva, con frecuencia invitó a los demás compañeros a estar contra el director, es decir, al gestor lo veía como enemigo; de manera frecuente no respetaba acuerdos, quien no comulgara con sus ideas lo consideraba enemigo, así mismo, este profesor utilizó la amenaza o condicionamiento para dominar al “otro” y en diversas ocasiones empleó la falsedad (mentira) para lograr sus objetivos, sin embargo, cabe mencionar que

cumplía con los horarios oficiales (8:00 am. a 12:30 hrs.) como todos los demás profesores y únicamente se ausentó de sus labores de manera justificada. Este dominio y control del maestro con todos los docentes e intendente prevaleció hasta el ciclo escolar 2010-11, y coincidió con que su esposa solicitó cambio de adscripción en agosto de 2011; al parecer esta separación laboral de los cónyuges favoreció el ambiente escolar de nuestra escuela, actualmente el maestro se muestra más tolerante hacia la aceptación del otro; está manifestando más respeto hacia el pensamiento del otro, trata de participar activamente en las actividades escolares, es decir, propone o sugiere ideas, aunque se debe aclarar que a lo mejor no son las más acertadas, ya que en estas propuestas se denota una actitud egocéntrica, en las cuales solo piensa en el bienestar personal.

Si hablamos del conocer la identidad de cada sujeto del colectivo escolar, es importante partir del reconocimiento personal del directivo; en este sentido comentaré que soy una persona de género femenino quien se insertó al magisterio a los 17 años de edad, con una escolaridad de educación media superior en el área de ciencias biológicas, en ese entonces firmé un convenio con la Secretaría de Educación Pública (SEP) en donde mi compromiso fue continuar con mi formación profesional de la docencia. Mi ingreso al magisterio fue más que por vocación por necesidad económica, a pesar de esto nunca tuve actitud de rechazo o irresponsabilidad hacia el trabajo docente, ya que la educación que emanó del seno familiar fue con el sentido de la responsabilidad, así fue como obtuve el título de normalista en el año de 1993, el cual fue expedido por el Instituto de Regularización Pedagógica. En este mismo año nuestro Sistema Educativo Nacional propone una nueva Reforma Educativa, la cual estaba diseñada bajo un enfoque Constructivista, en donde el alumno construía su propio conocimiento, cuyo sustento teórico estaba basado principalmente en la teoría psicogenética de J. Piaget y Vigotsky. En ese entonces como profesora me enfrenté a una propuesta curricular diferente a la que por muchos años atrás se venía practicando, la cual estaba sustentada en una pedagogía tradicionalista donde el alumno era totalmente pasivo y receptor, pero lo más complejo fue que se me

presentó un nuevo reto pedagógico, ya que, mi educación formativa se basaba en el tradicionalismo. Esta situación de cambios curriculares, teóricos, metodológicos, didácticos, sustentados en nuevos enfoques y teorías propició que, de manera personal surgieran nuevos conflictos. Así surgió en mí, una gran necesidad de profesionalizarme nuevamente, es decir, reconocí y acepté que no tenía los conocimientos y las herramientas pedagógicas suficientes para desempeñar mi función docente con las nuevas exigencias que demandaba la reforma educativa del Plan 1993. Con el afán de cubrir mis necesidades profesionales y encontrar el camino más acertado para llevar a cabo esta propuesta curricular en el trabajo áulico con mis alumnos fue como ingresé a la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en el año de 1995, En esta institución logré mi objetivo, es decir, adquirí los conocimientos imprescindibles para llevar a cabo esta reforma en la difícil tarea de la docencia.

En el año 2008 prestaba mis servicios laborales como docente en la escuela primaria urbana "Aztlán" de la ciudad de Orizaba, Veracruz, en la cual los docentes y directivo cumplíamos con horarios laborales con base a la normativa de los lineamientos para los trabajadores de la SEP, jornada de 8:00 am a 13:00 hrs., cada docente era responsable de optimizar el trabajo áulico, lo que importaba eran los resultados (mejorar logro académico sin importar el proceso, es decir, el cómo), se trabajaba con el proyecto del Programa Escuelas de Calidad de manera administrativa, ya que, el trabajo colaborativo y compartido no se ejercía, por ende desconocíamos el trabajo pedagógico de los otros docentes, la ausencia del directivo se veía reflejada en actividades pedagógicas y la toma de decisiones únicamente se centraba en el gestor escolar.

Considero, no ha sido una tarea fácil todo mi proceso de formación profesional, ya que, desde los 17 años me inserté en el campo laboral del magisterio, desde entonces he tenido una doble actividad al mismo tiempo: trabajar y estudiar con la finalidad de cubrir mis necesidades profesionales.

Como se pudo observar, nuestra escuela fue un centro de encuentros culturales diversos que innegablemente teníamos necesidad de relacionarnos, convivir y compartir un mismo espacio, entonces la multiculturalidad estaba presente en nuestro colectivo escolar como en todas las sociedades, es decir, no podemos remitir este concepto solo al hecho de considerar que en un grupo social se involucran personas que proceden de diferentes regiones geográficas con características étnicas diferentes y por este hecho ya existe diversidad cultural, este concepto va más allá, es decir, como dice el autor Besalú, Xavier (2007:10) "... el termino multicultural tiene un carácter eminentemente descriptivo, se refiere a una situación de hecho: la presencia en un mismo espacio de personas y grupos con prácticas distintas desde el prisma cultural", en este sentido, me remito a que en nuestro edificio escolar coexistía un grupo de personas (alumnos, docentes, padres de familia, personal de apoyo, directivo, docentes de educación especial) que conformamos la comunidad escolar, quienes teníamos una identidad propia, entendiendo por identidad como el concepto que sustenta Gutiérrez Espindola (2006:103): "La identidad es la suma de nuestras pertenencias (...) es necesariamente identidad compuesta, múltiple, compleja, donde cada rasgo, cada atributo, cada pertenencia es una posibilidad de encuentro con los demás, un puente que nos comunica con otras personas" que estaba impregnada de una gran diversidad de diferencias como la cultural (creencias, ideología, religión, comunicación, hábitos, costumbres) de carácter socioeconómica (status social, económico, entorno urbano, rural, tipología), académicas (nivel de preparación, escolaridad), de origen natural (edad, género, características físicas) y estas diferencias eran las que nos hacían únicos; entonces cada uno de nosotros teníamos una cosmovisión única e irrepetible. Reconocer que nuestra escuela estaba integrada por una gran diversidad de culturas representó un gran paso y como mexicanos reconocernos como un país pluricultural tal y como está estipulado en un documento tan importante como la Constitución lo fue más aún, sin embargo, en nuestra realidad no aceptábamos estas diferencias, ya que, seguíamos discriminando, se continuaban con prejuicios raciales o se quería dominar a otras culturas. De hecho esto fue lo que ocurría en nuestra escuela,

como docentes tal vez nos reconocíamos como diferentes pero las relaciones interpersonales entre cada sujeto estaban sujetas a prejuicios, exclusiones, discriminaciones, rechazo.

Por otro lado, entre los docentes el diálogo se limitaba a la diferencia y que éste a veces engendraba la intolerancia. Cabe mencionar que esta situación se contraponía con el ideal de querer aspirar como docentes a la democracia, entendiendo este concepto conocer y respetar otras visiones para poder formar un juicio propio; así mismo, este concepto no se limita a defender los intereses propios o de grupo, sino que implica defender los derechos e intereses de todos, pero más de aquellos que están siendo perjudicados o abusados, entonces queríamos ser tratados bajo la premisa del respeto y aceptación hacia el otro, que fuéramos escuchados y comprendidos, pero ¿cómo lograríamos estos ideales con todo lo antes expuesto? Para conseguir estas aspiraciones se recurrió al paradigma de la interculturalidad que es un concepto que se refiere a la interacción entre grupos y personas que pertenecen a culturas distintas, así lo expresa el autor Besalú, Xavier (2007:13) “La interculturalidad puede describir una situación real o deseada, en la que personas y grupos con prácticas culturales distintas conviven, es decir, dialogan, se relacionan en igualdad de condiciones, cooperan y colaboran, se mezclan y se respetan, en un mismo entorno físico”.

Entonces, este paradigma apela a favor de las relaciones entre sujetos basadas en el respeto, en la igualdad, esto implica que uno acepte que el otro tiene derecho a su diferencia, desde este punto también implica aceptar que todas los individuos somos dignos y valiosos.

Por todas estas diferencias de cultura, identidad, pertenencia, asimetría, entendiendo este último término como el hecho de que algunos sectores de la comunidad consideran que su cultura es superior a la de los demás, en muchos casos considero, es una superioridad subjetiva por parte de quienes se consideran

tienen mayor poder económico, político, de conocimientos académicos; estos factores fueron los que constituyeron la causa profunda de que el colectivo docente se enfrentara a una gran diversidad de conflictos escolares que impedían las relaciones entre personas de diferentes culturas tuvieran lugar desde posiciones de igualdad y en el mutuo respeto, parecía que estos factores trascendieron al bajo aprovechamiento escolar de nuestros alumnos, ya que, no había acuerdos comunes en beneficio de mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos.

A través de la observación sistemática, cuestionarios y grupos de discusión, se logró recopilar algunas acciones de convivencia, quehacer docente y directivo, relaciones humanas entre los sujetos implicados, identidades y cultura individuales, formas de conducirse ante problemas de caso, formas de comunicarse y tipo de diálogo que se practicaba.

En este sentido, las acciones que se ejercieron en el centro escolar por parte del gestor fueron, que éste tuvo la oportunidad de conocer las actividades del trabajo áulico, debido a que se realizaban visitas diagnósticas a cada aula, cuando había ausencia de los docentes el directivo cubrió al grupo, administrativamente la dirección solicitó un plan de clases, un diagnóstico a inicio de ciclo escolar, intervino en acciones pedagógicas siempre y cuando el docente solicitó el apoyo. Sin embargo, los docentes desconocían las formas de trabajo de cada compañero (metodología, didáctica, estrategias, proyectos, evaluación cualitativa y cuantitativa) del trabajo áulico.

En reuniones de Consejo Técnico Consultivo (CTC) el gestor organizó actividades para que el colegiado conociera los resultados de la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), se analizaron los resultados y se graficaron en equipo, en estas sesiones se observó la resistencia a trabajar de forma colaborativa, las actitudes que se percibieron fueron de rechazo hacia el otro (por que se reconocía como sujeto que poseía menos

conocimientos que el otro, o bien, que el otro poseía mejores destrezas que él), no aceptaban sugerencias hacia el trabajo asignado, existían críticas hacia el otro que consideraban no había realizado el trabajo de manera correcta, es decir, no había acuerdos para presentar el trabajo solicitado, muchas de las veces desistieron a concluir la actividad, entonces, alguno de ellos se responsabilizó para hacer llegar el trabajo físico o electrónico a dirección, así mismo, cada aula funcionó como una parcela aislada, no había vinculación académica entre un grado y otro, a través del diálogo (comentarios de los docentes) en juntas de Consejo Técnico, se concluyó que de los seis docentes 2 de ellos tenían experiencia en trabajo colaborativo, es por ello, que el resto de los profesores desconocían la metodología del trabajo colaborativo y presentaban resistencia al mismo, ya que, se continuaba con la creencia que cada maestro era responsable de su propio trabajo (individual, aislado), y que éste tenía la libertad de trabajar bajo su propia metodología y didáctica. Entonces, los maestros no veían el quehacer pedagógico como una tarea colectiva, tampoco se reconocía que la escuela era un lugar que abría espacios para la socialización profesional, es decir, hasta cierto punto por la actitud de algunos docentes se generaba un ambiente hostil, de indiferencia para el trabajo colectivo, se percibió la falta de compromiso al trabajo pedagógico, es decir, se estandarizaron las planeaciones y la evaluación, no había atención a la diversidad, ni adecuaciones curriculares, entonces, por tener los alumnos las mismas edades, los docentes consideraban que aprenderían al mismo tiempo, con el mismo ritmo y bajo las mismas propuestas curriculares, esto se contraponía con lo que argumenta la autora Maza (2008:40) "...el aprendizaje de los contenidos escolares depende de la subjetividad de los alumnos y no de la norma edad. Esto se debe a que el sujeto es un ser cambiante, fugazmente definible pero lo que el pedagogo debe tratar de comprenderlo bajo esa lógica y no esperar que responda lo que "debería responder".

El diálogo entre docentes-gestor y docente-docente era cerrado y poco flexible, para compartir experiencias laborales, las cuales estaban impregnadas de

vivencias personales que pudieran enriquecer la práctica docente, entonces, el colectivo escolar necesitaba poner en práctica un diálogo intercultural, en donde todos fuéramos capaces de escuchar, respetar las formas diferentes de expresarse, que permitieran poner en práctica la negociación, la cooperación y el acuerdo, la UNESCO (2009:11) plantea el diálogo intercultural de la siguiente manera; “El diálogo intercultural depende en gran medida de las competencias interculturales, que se definen como el conjunto de capacidades necesarias para relacionarse adecuadamente con los que son diferentes con nosotros” para que éste deje de ser utilizado para la imposición y confrontación, en este sentido, el diálogo y las buenas relaciones humanas podrían ser grandes motores para que el gestor pudiera promover el trabajo colaborativo.

En cuanto a la función directiva, se observó en casos específicos una actitud autócrata, estas se reflejaron cuando el gestor tomó decisiones que solo correspondieron a su función, tomó decisiones autónomas porque no se podían consensar y otras porque el buen o mal funcionamiento de la institución era responsabilidad única y exclusivamente del director. Muchas de las veces nuestro sistema educativo es el que marca las pautas oficialistas que se deben ejercer dentro de una institución escolar, inevitablemente el director ejerce un control incisivo sobre las actividades cotidianas, y el supervisor ejerce lo mismo con el gestor, peor aún es, que el Sistema Educativo Nacional está reforzando la normalización de la práctica docente, debido a que las reglamentaciones laborales a través de programas como Carrera Magisterial son cada vez más estrictas y controladas.

Dentro del diagnóstico también se encontró que durante toda la historia de vida de la institución los niveles de aprendizaje de los alumnos estuvieron muy por debajo de lo deseado, esta situación académica se constató al remitirse al libro de actas de Consejo Técnico Consultivo, sin embargo, en estas actas se denotaba el problema, pero no se visualizaron acciones de intervención para combatirlo, esta situación lo confirmó la supervisora escolar, quien ha estado al frente de nuestra

Zona Escolar 106 desde hace más de 25 años. Los docentes (3) rechazaban la función directiva, es decir, se resistían a aceptar las sugerencias del gestor, no informaban a dirección la fecha en que organizarían junta con padres de familia, apelaban las sugerencias del directivo a pesar de que en sus propuestas o acciones existían errores o no eran las más acertadas, de manera frecuente se observó gesticulaciones negativas cuando el directivo tomaba la palabra. Cabe mencionar que dos directivos fueron expulsados de la escuela por el colectivo docente antes de mi llegada a este centro escolar.

Así mismo, con base en el diagnóstico se percibió que se tenía cierta debilidad en el sentido de pertenencia del propio docente hacia lo que conforma la comunidad docente, es decir, se denotó la falta de identidad hacia el trabajo que se realizó dentro y fuera del aula, la indiferencia hacia el status social que representaba dentro de la sociedad (sujeto como ejemplo a seguir, con valores, principios morales, ética, profesionalismo); esto influyó en el comportamiento de los docentes dentro de la escuela, pero además condicionaban los niveles de motivación laboral; para sensibilizar este sentido de pertenencia hacia la docencia fue necesario generar un ambiente agradable, donde cada uno de los sujetos se sintieron importantes y aludidos con base en sus aportaciones, sugerencia, ideas, propuestas, con la finalidad de que cada uno de ellos considerara que era elemento clave en la parte operativa del trabajo colaborativo, esto coadyuvó a despertar el sentido de pertenencia hacia la labor docente, pues cada uno de ellos participó de manera activa a través de la aportación de ideas para atender las necesidades de la escuela, es necesario mencionar que el sentido de pertenecía es algo individual, sin embargo, en cualquier organización social ésta se conforma de manera colectiva, en este marco, un grupo de sujetos con diferentes identidades conforman o representan un grupo social, en este caso, era el de la comunidad del magisterio, por lo tanto, era responsabilidad de cada individuo implicado darle el realce a la institución a la que pertenecía con el valor de orgullo y lo demostrara en su desempeño laboral, entonces, si todo el colectivo escolar nos sentíamos parte de la escuela, si desempeñábamos nuestro trabajo con

compromiso y se participaba en la decisión de todas las actividades, se propiciaría la identidad hacia nuestra escuela primaria Niños Héroes y por ende se podrían lograr metas con mayores alcances.

También, se observó que el directivo carecía de herramientas pertinentes (competencias), que le permitieran guiar a la diversidad de los sujetos con todas sus diferencias e identidades personales para propiciar la metodología del trabajo colaborativo entre el colectivo escolar, el cual conllevaría a mejorar las relaciones interpersonales; además aún no se había logrado vincular la diversidad de identidades de los diferentes sujetos implicados en beneficio del trabajo escolar. En este sentido, como gestor se tenía claro de lo que se adolecía, lo que aún hacía falta era discernir de dónde o de quién se retomarían propuestas teórico – metodológicas con las cuales se lograría consolidar un perfil propio (ética, moral, profesional), que al gestor le permitiría ser competente para resolver los conflictos a los que se enfrentaba de manera cotidiana, con la finalidad de alcanzar los propósitos educativos encomendados desde la sociedad.

Esta dinámica de trabajo que imperaba en nuestro centro escolar fue la que propició esta investigación, el reto era discernir las causas que estaban generando dichos conflictos; si se deseaba lograr los objetivos y metas de mejorar la calidad escolar de nuestros alumnos como se pretende en las normas y leyes que rigen nuestra labor educativa, era necesario formular propuestas de formación pero con la participación de todos los actores de la comunidad escolar, principalmente con los que estábamos involucrados directamente con el proceso enseñanza-aprendizaje (docente-directivo-alumno).

Otro aspecto importante que el gestor debió reconocer, fue que la escuela era un centro donde coexistía un grupo de culturas y personalidades que compartían el mismo espacio educativo, que además había una gran necesidad de convivir, pero con los principios de la interculturalidad donde se partía del profundo respeto por las diferencias de los compañeros docentes, adoptando una

actitud crítica en aras de mejorar o cubrir las necesidades de nuestra escuela, así mismo, se tenían que encontrar los mecanismos pertinentes que permitieran el encuentro con "el otro" para lograr ponerse en su lugar y comprender sus actitudes, acciones, diálogo y participación dentro del colectivo escolar, entonces, a partir de mi alteridad (es el principio filosófico de "alternar" o cambiar la propia perspectiva por la del "otro", considerando y teniendo en cuenta el punto de vista, la concepción del mundo, los intereses, la ideología del otro; y no dando por supuesto que la "de uno" es la única posible) logré entender al otro, reconocerlo, no como enemigo, sino como compañero y camarada quienes compartíamos un mismo contexto, con problemas y dificultades similares, de esta manera la tolerancia y la solidaridad deberían ser valores y vehículos que coadyuvarían a analizar, discernir y actuar en la realidad circundante.

Por lo antes expuesto, se hizo necesario, que el gestor fuera un facilitador que construyera propuestas pedagógicas, organizativas, administrativas y sociales centradas en la idea no solo de la otredad (reconocimiento del otro), también de la alteridad, de la aceptación activa, es decir, debería buscar propuestas o estrategias que permitieran dar solución a los conflictos escolares cotidianos pero sobre todo, que pudiera adquirir las competencias del gestor escolar necesarias para conducirse de manera acertada en la difícil tarea de la función directiva.

Todas las situaciones vivenciales y complejidad de circunstancias que se detectaron dentro del diagnóstico de esta investigación propiciaron que me cuestionara y llegaran un sin fin de preguntas, dudas, el deseo de encontrar caminos que condujeran al colegiado a buscar las mejores alternativas para solucionar todas y cada una de las exigencias que reclamaba el propio contexto educativo, las cuales se enmarcaron en una serie de cuestionamientos: ¿Cómo identificar esos puntos de encuentro entre cada sujeto que nos harían reconocernos para lograr la aceptación? ¿Mejorar las relaciones interpersonales permitirían trabajar de manera colaborativa? ¿El intercambio de experiencias pedagógicas enriquecería nuestra práctica docente trascendiendo al trabajo

álculo? ¿Qué acciones coadyuvarían a lograr el reconocimiento y aceptación de mis compañeros hacia el directivo?

## **1.2 Justificación**

El presente trabajo surgió de una gran necesidad personal en el momento que me fue asignada la clave de directivo. Cuando me inserté hace tres años en el equipo docente de esta institución escolar observé un ambiente hostil entre los docentes, con prácticas culturales poco aceptables en cualquier campo laboral como exclusión, diálogo sin respeto y tolerancia, discriminación, rechazo hacia el “diferente”, entonces, me percaté que cada uno de los docentes quienes conformábamos el colectivo escolar contábamos con una parte identitaria propia, la cual parecía era la causante de los grandes conflictos que emanaban de las relaciones interpersonales.

La diversidad cultural y las nuevas propuesta sociales de mi contexto escolar me estaban demandando nuevos retos y oportunidades para promover la convivencia, comunicación e inclusión intercultural.

Pero el problema ahora se convertía en grandes preguntas: cómo y de qué manera podría intervenir para mejorar las situaciones existenciales que surgían de la interacción entre los docentes, cómo gestionar la diversidad cultural de forma pacífica, preventiva y participativa pero que al mismo tiempo fuera eficaz y exitosa.

Fue entonces, cuando me di a la tarea de buscar herramientas teórico-metodológicas que permitieran a todo el colectivo escolar percibir que la diferencia (la cual lejos de ser un problema) enriquece; y al mismo tiempo encontrar estrategias pertinentes con la finalidad de propiciar el encuentro con el “otro” y darnos la oportunidad de convivir para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.

El objetivo de este proyecto fue que el colectivo escolar de la escuela primaria “Niños Héroes” reconociera a nuestra escuela como un espacio de encuentros culturales (multiculturalidad) que teníamos necesidad de interactuar, de relacionarnos y de adaptarnos unos a otros, con la intención de lograr una convivencia en la interculturalidad basada en la igualdad, respeto, tolerancia e interacción positiva para trabajar en el acuerdo común, lográramos vincular las prácticas pedagógicas de cada uno de los seis grados que conforman el nivel primaria con la finalidad de mejorar el nivel de aprendizaje de nuestros alumnos.

Esta investigación tuvo como finalidad, poner en práctica acciones que situaran las diferencias culturales del colectivo escolar como foco de la reflexión e indagación para mejorar las relaciones interpersonales. Para lograr la eficacia de la propuesta de esta investigación se generaron los siguientes objetivos generales y específicos:

### **Objetivo General**

- Desarrollar el trabajo colaborativo para mejorar las relaciones interpersonales entre el colectivo escolar, a través de la gestión escolar para compartir practicas docentes que impacten en el trabajo áulico de la escuela primaria “Niños Héroes” de Chicola, Mariano Escobedo, Veracruz.

### **Objetivos específicos**

- El gestor sea un facilitador para propiciar trabajo colaborativo.
- Los docentes desarrollen las competencias para trabajar colaborativamente.
- El gestor busque las herramientas pertinentes para propiciar el trabajo colaborativo.

- A través del trabajo colaborativo se propicie el intercambio de experiencias pedagógicas para que impacten en el aula, mejorando los niveles de aprendizaje de los alumnos.

Los resultados de este diagnóstico tuvieron entre otras finalidades servir de guía y conducción al gestor escolar para tomar acciones de intervención en un nuevo modelo de sistema educativo, el cual se inscribe en un nuevo modelo de sociedad. Se buscó dar respuesta al problema de mejorar las relaciones interpersonales a través de nuevas formas y estilos de relacionarnos e interactuar, que ofrecieran una sólida y consistente forma de intervenir a través de la función directiva (gestión), el cual enfrentó el reto de la nueva sociedad y del nuevo sistema educativo multicultural, en el que actualmente se debe trabajar desde el modelo de la educación intercultural y desde el que se plantean el desarrollo de competencias interculturales por parte de la sociedad en general y de todo el profesorado en particular, considerando docentes y directivos.

El diagnóstico socioeducativo y los objetivos planteados en esta investigación pretendieron construir el pacto interactivo del colectivo escolar que tanto necesitábamos, ya que, la propuesta de las interacciones interculturales bien planteadas alentaron a poner en marcha el diálogo y la comunicación intercultural, la equidad de oportunidades, el manejo razonable de los conflictos, la búsqueda del consenso de cada sujeto en el reconocimiento y valoración de la diversidad como clave para construir la auténtica unidad entre cada uno de los integrantes que conformábamos nuestro equipo docente.

Así mismo, cabe mencionar, que lo antes expuesto se acompañó con el conocimiento por parte del gestor de las normas oficiales y jurídicas que rigen actualmente nuestro Sistema Educativo Nacional, las cuales recaen en las políticas educativas de nuestro país, éstas coadyuvaron a responder algunas

interrogantes: ¿Cómo se debería orientar este problema? ¿Qué leyes oficiales sustentaban este problema? ¿Sería viable tomar acciones en este problema? ¿Quiénes resultarían beneficiados en esta intervención? Mismas que se presentaron en este proceso de investigación. Reconocer la importancia de estas leyes permitió tomar acciones de intervención desde el momento que fue detectado este problema hasta la culminación de sus resultados, que a final de cuentas recayeron en modificar de manera general o parcial la situación actual que tanto nos aquejaba.

### **1.3 Análisis de las Políticas Educativas**

La escuela primaria “Niños Héroe” estuvo conformada por una comunidad escolar, la cual estaba integrada por docentes, alumnos, padres de familia, personal de apoyo y directivo, quienes proveníamos de una gran diversidad de culturas, para poder entender esta situación debo mencionar que nuestro país, es una nación que se conforma por comunidades culturalmente diversas con las cuales convivimos todos los días de una u otra manera. Entendiendo por diversidad el hecho de que todas las personas, comunidades tienen una manera específica de ver el mundo y comprenderlo, de relacionarse con su entorno, de concebir los problemas y retos que enfrentan día a día y de resolverlos, los cuales al mismo tiempo se desenvuelven bajo sus propias normas sociales, así es como cada individuo tiene sus propias características específicas que lo hace diferente. Esta gran diversidad cultural se debe a que nuestra entidad federativa Veracruz este conformado por Huastecos, Totonacos, Nahuas, Zoques, Popolucas, Mestizos y muchos más, de esta manera en el marco jurídico que sustenta el reconocimiento de la diversidad cultural, cuenta con instrumentos legales que contribuyen a mejorar la comunicación entre la gran diversidad de culturas en la que nos encontramos inmersos cada uno de los individuos que compartimos espacios educativos (escuela). En este aspecto, es de vital importancia reconocer en los centros escolares el verdadero valor de la diversidad cultural, el cual

debemos verlo como recurso y fortalecimiento para proteger nuestra identidad como comunidad docente, para reforzar su capacidad de influencia entre cada sujeto que conforma el colectivo escolar en pos de tomar rumbos pedagógicos colectivos, elevar la conciencia de mejorar las relaciones interpersonales que permitan compartir experiencias laborales a través del trabajo colaborativo, en una palabra, tener responsabilidad compartida con la finalidad de mejorar el logro de aprendizaje de los alumnos. En este sentido, debemos reconocer cuales son las normas jurídicas que demandan los documentos oficiales nacionales, cómo se deben dar las relaciones entre cada sujeto implicado en un centro escolar, de qué manera se debe desarrollar el trabajo dentro de un colectivo escolar para mejorar los logros de aprendizaje de los alumnos, pero principalmente de qué manera debe conducir estos planteamientos el gestor escolar.

Para que los directivos de cualquier centro educativo desempeñemos de manera óptima y eficaz nuestra función, es necesario conocer las normas jurídicas y oficiales bajo las cuales nos regimos como trabajadores de la Secretaría de Educación Pública con la finalidad de conducir nuestro rumbo pedagógico o de gestión, para tomar las mejores decisiones a la hora de resolver algún conflicto a los cuales nos enfrentamos de manera cotidiana en nuestro quehacer educativo.

Es de vital importancia saber que estas normas surgen de las políticas públicas, estas son las reglas y acciones que tienen como objetivo resolver y dar respuestas a la multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias de grupos y personas que integran una sociedad. Esto es lo que generalmente se conoce como agregar demandas, de forma tal que al final, las soluciones encontradas permitan que personas y grupos coexistan a pesar de sus diferencias culturales. Las Políticas Públicas son importantes, debido a que constituyen uno de los instrumentos socialmente disponibles para atender las necesidades de la población. Desde este punto de vista, las políticas públicas se pueden entender como un proceso que se inicia cuando un gobierno o un directivo público detecta la existencia de un problema que, por su importancia, merece su atención y

termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema. Por lo tanto, el gobierno a través de un diagnóstico educativo, focaliza la necesidad de mejorar la calidad educativa de nuestra nación, es decir, pugna para fortalecer el Sistema Educativo Nacional a través de optimizar la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar en las escuelas, con el fin de mejorar los resultados de los niños en educación básica. Así mismo, uno de los objetivos de la educación, es que los seres humanos se comuniquen y relacionen entre sí de una manera racional, estos problemas planteados (baja calidad educativa, falta de trabajo compartido y mejorar relaciones interpersonales a través de la gestión escolar) son los que aquejaban a nuestro centro escolar. Entonces, se partió de los siguientes cuestionamientos ¿Cómo se debería favorecer las relaciones interpersonales para compartir trabajo en común a través de la gestión educativa que permitieran mejorar los niveles de aprendizaje de nuestros educandos?

Para encontrar el camino más acertado con respecto a las problemáticas que presentaba nuestro centro educativo, fue necesario comprender las bases legales de la educación en México y cuáles eran sus planteamientos, considero esta fue la brújula que permitió encontrar respuesta a nuestros males. Para esto, hubo que remitirse a las bases jurídicas de la educación en México a tres documentos oficiales: la Ley General de Educación, La ley Estatal de educación y la Constitución Política en esta se contempla el Artículo 3°. En el primer documento establece cuál es el fin que regula la educación que proporciona nuestro país y cuáles son los derechos y obligaciones de cada individuo, que se encuentra inmerso en ella, en este documento en la Sección 2.- de los planes y programas de estudio menciona en el Artículo 49 “El proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía de relaciones entre educandos y educadores y promoverá el trabajo en grupo para asegurar la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, padres de familia e instituciones públicas y privadas...(Ley general de Educación 2011:17). Como la educación es un sistema descentralizado hubo la necesidad de que cada

estado realizara su propia legislación cuyo documento es de interés social, por eso el Gobierno del estado de Veracruz en su Ley Estatal de Educación menciona las características que ha de tener la educación para los veracruzanos, es por ello que en los lineamientos del Plan Sectorial de Veracruz establece en el Objetivo 1.- Brindar educación de calidad en todos los niveles y modalidades atendiendo las necesidades de los veracruzanos, en el apartado 1.5 Privilegiar las formas de trabajo colaborativo, la interacción entre pares y el trabajo en equipo” Plan Sectorial de Veracruz (2011:9). Como podemos observar estos documentos oficiales apelan a favor del trabajo colaborativo, debido a que esta manera de trabajar, facilita el desarrollo de la máxima interacción entre cada sujeto que conforma un colectivo escolar, lo cual permite alcanzar objetivos y metas de manera más rápida y eficaces, además este tipo de trabajo despierta la sensibilidad de la responsabilidad de las acciones individuales en un ambiente de convivencia, entendiendo esta como el término que maneja el texto Junta de Extremadura (2007:40) “Entendemos la convivencia como la relación que se establece entre los miembros de la comunidad educativa. Esta relación debe superar la mera coexistencia o tolerancia del otro e implica el respeto mutuo, la aceptación de normas comunes, la aceptación de otras opiniones y estilos de vida, y la resolución por medios no violentos de las tensiones que se produzcan en la relación”, bajo los valores de respeto y tolerancia, lo cual implica un fuerte compromiso de lograr objetivos comunes.

En el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Título Primero, Capítulo I De los derechos Humanos y sus garantías, Inciso C) se ratifica esta urgente necesidad de la convivencia humana, el cual hace referencia a lo siguiente: “Contribuir a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, religión, de grupos, de sexos o de individuos; (última reforma publicada el 09 de agosto de 2012)

Lo antes citado se concentra en el Sistema Educativo Nacional (SEN) que es el conjunto de normas, recursos y tecnologías destinadas a ofrecer servicios educativos y culturales a la población mexicana de acuerdo con los principios ideológicos que sustentan el artículo tercero constitucional, así mismo, este sistema está regido por la Secretaría de educación Pública (SEP).

Desde esta perspectiva, debemos partir del hecho de que en nuestro país como en otros tantos más, el Sistema Educativo Nacional como una de las características más importantes de las sociedades modernas tiene como objetivo principal permitir que una gran parte de la sociedad, sino es que toda, reciba el mismo tipo de educación y formación a lo largo de su vida, actualmente el SEN tiene muchos retos que enfrentar, pero considero el más significativo es la baja calidad educativa de los mexicanos, esto como resultado de un deterioro o pobre material de enseñanza, por ende ha buscado por décadas la calidad educativa de nuestro país, a través de un sin fin de reformas o cambios a los programas educativos.

Si nos remitimos hace más de 40 años, al inicio de los años 70's y observamos cómo eran los sistemas educativos de la región, todos ellos presentaban un panorama similar: Sistemas educativos centralizados en los cuales el ministerio ejercía un fuerte control sobre el currículo, los textos, las escuelas, los docentes, el perfeccionamiento y parte de la formación de los docentes. Si observamos lo que ocurre hoy, el panorama que encontramos es completamente diferente. Desde la década de los 90's el SEN se ha centrado en educación primaria en problemas como la cobertura de la educación básica desde las perspectivas de las desigualdades sociales y educativas, el acceso a las oportunidades, la calidad de la educación y los programas para abatir estos problemas. Así mismo, la SEP se manifiesta a favor de que haya una mayor participación de los padres de familia, alumnos, maestros, autoridades educativas y sociedad en general debido a que la educación es una actividad que atañe a todos. Todas estas transformaciones suceden dentro de un contexto de políticas

educativa específicas cuyo objetivo son los aprendizajes futuros, posibles y deseables para una sociedad determinada, estos propósitos se pueden lograr entre otras tantas acciones a través de la convivencia e inclusión, entendiendo este último término como el hecho de que la diversidad es una condición básica del ser humano, de la formación de ciudadanos activos y con valores, capaces de compartir y aceptar la diversidad del “otro”.

Actualmente las políticas educativas hacen referencia a cubrir una nueva necesidad que surge de las sociedades actuales, que es el reconocimiento a la igualdad. Uno de los principales objetivos de la educación es: La formación para la paz, la cooperación y la solidaridad entre los pueblos y el ejercicio de la tolerancia y de la libertad dentro de los principios democráticos de convivencia. Objetivos, que en nuestro actual modelo educativo se incluyen dentro de uno de los temas transversales, (que debe ser aplicado a lo largo de todo el sistema escolar y desde cualquier materia), la educación para la Interculturalidad, entendiendo a esta como la educación centrada en la diferencia y la pluralidad cultural, dentro de la cual se destaca como uno de sus principales componentes, la educación multicultural, y entre sus valores: solidaridad, tolerancia, inclusión, respeto a la diversidad, capacidad de diálogo y comunicación inclusiva y de participación social.

Al reconocer que la eficacia de la educación para luchar contra el racismo, la exclusión, la intolerancia, la xenofobia, discriminación, incrementados en los últimos años, depende en gran parte del compromiso y de las habilidades de los profesores y principalmente de los gestores quienes realmente deben ser promotores de estas prácticas tan necesarias dentro de un colectivo escolar. Entonces para enseñar y practicar estos principios, el gestor debe proporcionar oportunidades para el diálogo y la participación a todos los docentes, que verdaderamente promueva acciones de convivencia, respetando la diversidad al mostrar consideración y respeto por todos sus miembros, rechazando cualquier forma de intolerancia, y en particular de no respetar las diferencias de “los otros”.

Todo esto con la finalidad de lograr acciones comunes en beneficio de mejorar la calidad educativa de los alumnos de cada Institución.

Lo antes expuesto se ratifica en el Programa Sectorial de Educación (2007-2012:6) en el objetivo 4 “Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural”.

Por otro lado la función del gestor se basa en un reglamento emitido por la SEP el cual define como: el director de la escuela de educación primaria es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. Actualmente los Estándares de Gestión para la Educación Básica demanda un liderazgo efectivo donde el director:

- Promueve que los docentes formen un solo equipo de trabajo.
- Desarrolle una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.
- Maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.

Promueve un clima de confianza:

- Existe comunicación sincera entre todos los miembros de la comunidad escolar.
- Se promueve cooperación académica dirigida a mejorar el aprendizaje.
- Existe intercambio de ideas y materiales para el aprendizaje entre los profesores y en general entre el equipo escolar.
- Se promueve la convivencia para una buena convivencia y relación mutua como el respeto, la tolerancia a las ideas, a las prácticas diversas y la confianza que deposita a la comunidad en sí misma como condición indispensable del trabajo en conjunto. Estándares de Gestión para la Educación Básica (2010:68)

Hasta aquí se ha analizado y plasmado lo que demandan las normas legales y oficiales con respecto a las formas bajo las cuales se deben relacionar todos los sujetos que conforman una comunidad escolar, específicamente el colectivo escolar (docente-docente, docente-directivo), así mismo, se han resaltado las formas de convivencia, comunicación, inclusión y aceptación para desarrollar el trabajo compartido con la finalidad de lograr mejores alcances en nuestro centro escolar. Pero cómo se lograría desde la gestión escolar una relación de cordialidad, armonía, compromiso laboral, de convivencia, etc. en mi centro educativo si poco se aceptaban las diferencias de los “otros”, si frecuentemente se propiciaba el conflicto por querer imponer una ideología personal al colega, o mejor aun cuando el gestor imponía su dictamen a sus compañeros docentes cuando se les asignaba alguna comisión, cuando el nivel de aprovechamiento de su grupo no era el aceptable porque no supieron contestar alguna evaluación objetiva, cuando existe un grupo dominante ante otro que se manifiesta como “débil”. En mi escuela dentro de la dimensión organizativa existen jerarquías como lo exige cualquier empresa laboral (docentes, maestro de educación física, intendente, directivo). El director a quien actualmente se le denomina gestor, representa la máxima autoridad dentro de cualquier centro educativo, sin embargo, su función ha cambiado a través de las diferentes reformas educativas, es decir, me refiero a la autoridad que ejercían los directivos en el siglo XX cuando prevalecía el paradigma Estado-Nación, el directivo imponía la creación de una identidad común para toda la población escolar, por ende toda la comunidad escolar desde alumnos, padres de familia hasta docentes estaban subordinados por esta autoridad a quien se le daba el poder de tomar decisiones irrevocables. Esta actitud autócrata por parte del director estaba regida por el poder, era quien dominaba y controlaba cada elemento que conformaba la escuela. Como ya lo expresé el paradigma Estado-Nación homogeneizaba la educación porque veía a la pluriculturalidad como “iguales”, entonces la escuela colaboró en ese proceso de reproducción de la deseada identidad común y, bajo el lema de la educación universal, promovió la eliminación de las diferencias, justificando clasificaciones y desvalorizando algunas identidades y no solo de los

educandos, esta situación se operaba entre directivo-docente, los directivos imponían sus ideales institucionales a toda la comunidad escolar, pero principalmente a los que consideraba sus subordinados (docentes), y éstos deberían obedecer y sujetarse a la dictadura del que consideraban su “jefe inmediato”. Esta situación hacía que el docente viera al director como un enemigo y no como un aliado. Este paradigma dejó de ser insuficiente para las nuevas demandas de nuestra sociedad, pues dentro de esta forma de dirigir las relaciones interpersonales de un colectivo escolar, no se lograba fortalecer y construir los valores de convivencia, de diálogo y de justicia entre los sujetos, el directivo establecía una identidad única para toda la población escolar, borrando identidades individuales e imponiendo modelos asimilacionistas. En oposición a esta situación, actualmente nuestra escuela reclama reconocimiento de igualdad de derechos, de oportunidades, de participación, en la cual convivimos grupos culturalmente diversos, por lo tanto los gestores debemos considerar que nuestra función gira alrededor del multiculturalismo, este término está siendo estudiado desde diferentes campos como la antropología, política, sociología y el campo educativo, sin embargo, retomaré la definición del autor Besalú, Xavier (2007:11) “La presencia en un mismo espacio de personas y grupos con prácticas distintas desde el prisma cultural”, donde cada uno de los sujetos nos relacionamos entre sí y dejar atrás el hecho de que el más poderoso (directivo) tiende a imponer valores, actitudes y en muchas ocasiones decisiones. Bajo este enfoque debemos hablar de comunidades e identidades diversas, por lo cual los gestores debemos ver que la realidad educativa está envuelta en la diversidad cultural, por ende debemos optimizar la igualdad de experiencias y de resultados en la educación desde la propia realidad personal, social, cultural, religiosa, económica, ya que, diferente es cada individuo y cada situación.

Como podemos analizar hasta aquí, el papel del director ante las reformas educativas ha sufrido muchos cambios tanto en la forma de organizar, como en la manera en que debe funcionar la escuela, en todos estos cambios educativos sale a relucir la definición que hacen de la dirección escolar como ese lugar de

autoridad y liderazgo que debe darle una funcionalidad coherente al gobierno, la organización y funcionamiento de la institución escolar, recayendo toda esta responsabilidad en el director (a).

En este aspecto, uno de los principales objetivos de nuestra institución escolar es mejorar los niveles de aprendizaje de nuestros alumnos, pero para lograrlo primero debemos considerar que el directivo es pieza clave dentro de una escuela para obtener transformaciones pertinentes que vayan superando las condiciones educativas de la institución que está a su cargo.

Así mismo, en la práctica real se complejiza la función directiva, cuando se pretende detonar el trabajo colaborativo, en el cual además de compartir tareas asignadas, exista el enriquecimiento laboral a través del compartir experiencias pedagógicas y al mismo tiempo se logre mejorar las relaciones interpersonales, pero parecía que a los docentes de nuestra escuela les resultaba muy complejo trabajar de manera colaborativa. A través del diagnóstico, se observó que algunas causas que obstaculizaban el desarrollo del trabajo colaborativo eran factores culturales, valores, hábitos, costumbres, actitudes individuales y de grupo, ceremonias propias del grupo, etcétera. En cuanto al desempeño del gestor se carecían de herramientas necesarias para poder trabajar con la diversidad de culturas e integrarlas al trabajo colaborativo, pareciera ser que las diferencias individuales en cuanto a la relación docente-docente, docente-directivo eran problemas que limitaban la vinculación de la diversidad cultural. Lo antes expuesto conllevó a que el centro educativo se convirtiera en un espacio de encuentro multicultural donde solo se reconocía al “otro” por el hecho de existir, pero sin llegar a la aceptación.

Definitivamente estas fueron las circunstancias que nos hacían diferentes y que a veces constituyeron un bagaje de formación grato y cordial, que permitieron tener relaciones de empatía con los otros y a veces, por el contrario, establecieron una rémora dolorosa para cada sujeto, esto es lo que acompaña al ser humano

para toda su vida. Este encuentro de identidades culturales fueron las que dieron pauta a que se propiciaran conflictos dentro de nuestra institución, llegaban inconformidades personales y colectivas, no se respetaban acuerdos tomados en consensos, existía indiferencia hacia los juicios emitidos por el otro, rechazo al otro que no comulgaba con las ideas de la cultura dominante, apatía al trabajo colaborativo, por ende los trabajos en colegiado quedaban inconclusos y éste debería ser terminado por el gestor, etc.

Entonces ¿De qué manera debía enfrentar un gestor los conflictos que se presentaban ante una diversidad cultural entre docentes? Primero el gestor debió reconocer que todos eran diferentes y por tanto cada uno debería ser tratado de acuerdo a estas diferencias, las cuales sirvieron como referente para asignar grados escolares, comisiones de Consejo Técnico Consultivo, ejecutar diversos programas (Programa Nacional de lecturas, Seguridad y emergencia escolar, Escuela Segura, PREVIOLEN, Finanzas, Prevención de adicciones, entre otros), emitidos por la SEP, en este aspecto el gestor tenía un gran compromiso dentro de su función que era el tener una visión diversificada de sus compañeros de trabajo, quienes se encontraban bajo su cargo, donde todos presentaban rasgos comunes y específicos, que exigían por su singularidad un tratamiento diferente, esto obligaba a construir una gestión educativa en función de las diferencias individuales docentes, con la finalidad de que existiera la aceptación al que se considera diferente. Actualmente la función del gestor debe impactar hacia toda la comunidad escolar, de aquí que su principal reto sea cómo lograr una intervención participativa en la materia técnico-pedagógica, donde éste forme parte activa de los problemas pedagógicos de la escuela, pero que al mismo tiempo pueda promover y sensibilizar el trabajo colaborativo a través de mejorar relaciones interpersonales entre el colectivo escolar, logre vincular los recursos humanos con todas sus características específicas con el fin de integrar a un grupo colegiado, que intervenga, que participe a través de sus experiencias pedagógicas, por supuesto no dejando a un lado el alto porcentaje que debe dedicar a las situaciones administrativas y sus funciones de liderazgo de tiempo. En las

escuelas de nuestro país, el director es quien debe ejercer ambas funciones, es decir, deberá tener la capacidad de ser dirigente (líder) y deberá vincularlo con sus funciones administrativas, organizativas, pedagógicas y comunitarias, labor que no es nada sencillo de operar considerando la diversidad de elementos que éste debe relacionar para el buen funcionamiento de la escuela en aras de mejorar la calidad educativa de su propio centro escolar.

Desde este marco, sin lugar a duda la educación es un proceso social y cultural permanente, ya que, nuestra institución escolar tuvo que adaptarse a las necesidades y características socioculturales del colectivo escolar y al mismo tiempo respondió a las necesidades, proyectos y expectativas de la comunidad de Chicla, bajo esta premisa la escuela atendió a las demandas propias de la comunidad escolar y social, en este sentido, la educación y la cultura se muestran como una realidad indisoluble que tienen que afrontar nuevos retos, los cuales están relacionados con aspectos éticos, políticos, de organización, de comunicación, de diálogo, de desarrollo personal, de actitudes individuales y colectivas. Actualmente, la escuela es un espacio abierto y dinámico que permite transformar a todos los miembros que la configuran, es por ello, que esta investigación retomó la teoría socioeducativa la cual permitió discernir los conceptos que surgieron dentro del diagnóstico y planteamiento del problema, las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo.

## **Capítulo II: Fundamentación teórica, conceptual filosófica**

### **2.1 Teoría Socioeducativa**

Con base a las características de la investigación, ésta tiene un sustento teórico socioeducativo, en todos los tiempos nuestra institución escolar ha sido un centro de encuentros culturales por ende, se atendió a la gran diversidad de identidades de cada sujeto implicado con el principio de igualdad, entendiendo a éste como el respeto a la identidad de cada persona con diferencias naturales, carácter socioeconómico, personalidad individual, características académicas y culturales, así mismo, las jerarquías y asimetrías sociales importaron poco, con la finalidad de construir relaciones sociales equitativas entre todo el colectivo escolar, esto fue una garantía que coadyuvó a lograr nuestros objetivos escolares.

Entonces, bajo esta premisa se llevó a cabo este trabajo con un enfoque pedagógico, pero cuya metodología y estrategias estuvieron centradas en el sujeto con todas sus implicaciones como ser humano, partiendo del reconocimiento de quién soy yo, con la finalidad de reconocerse a sí mismo y posteriormente reconocer, aceptar e interactuar con el “otro” y con el mundo que le rodea, bajo esta perspectiva la escuela se volvió un centro de interacciones sociales, donde la comunidad adquirió conocimientos a través del aprendizaje dialógico, entendiendo a este como “las habilidades comunicativas de las personas y en los procesos de entendimiento entre todos los miembros de la comunidad educativa para definir el currículo y gestionar los centros educativos, Vaquero (2008:23 ).

La escuela como un escenario de convivencia, en la que siempre existirán conflictos, diferentes formas de interactuar, de sociabilizarse y de comunicarse. Actualmente ésta exige nuevas formas de movilizar personas y de organizar a las instituciones escolares con la finalidad de lograr objetivos comunes que conlleve a cada individuo a ser capaz de responder a las necesidades que le demanda el contexto en el que se circunscribe tales como: La capacidad de responder a situaciones de incertidumbre y de cambio, habilidades de innovación, creación y

solución de problemas, capacidad de trabajo en equipo y de intercambio en un marco de respeto a la diversidad, para lograr lo antes citado se recurrió a la teoría socioeducativa, misma que proporcionó bases sólidas para comprender los mecanismos de interacción social entre la escuela y su contexto comunitario, así mismo, el entorno social se visualizó como puente educativo en el que se produjeron aprendizajes, esta relevancia teórica construyó pensamiento social e identidad cultural, ya que, a partir de los problemas sociales y culturales se consolidaron oportunidades de aprendizajes significativos.

Por lo antes citado se retomó el enfoque socioeducativo de la autora María Emilia Olgún Vivar (Entrevista 2010), quien hace referencia al individuo como sujeto mediador entre éste y su entorno, entre éste y su relación con los otros, por lo tanto, es capaz de transformar el mundo sociocultural en el que se encuentra insertado, bajo esta premisa podemos decir que las prácticas de docentes y directivo pueden ser transformadas en el aspecto social, cultural y educativo; para ello debemos considerar las características del enfoque propuesto por la autora:

### **1.- CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE SOCIOEDUCATIVO**

Toda educación formal o no formal se sitúa en el tiempo histórico y en el contexto social, económico, político y cultural. Supone una acción que incluye la lectura de la realidad, inserción-intervención transformadora con acciones proyectadas a fines, metas y utopías. Esto se constituye en una acción cultural transformadora. Así, el contexto educativo y el contexto social se articulan como lugares de intervención; en consecuencia, las relaciones entre educación y sociedad se proyectan hacia la acción.

a) La educación así entendida no es neutral ante la injusticia, la exclusión y el modelo dominante que frena el desarrollo humano y social para todos y todas. Se orienta hacia el compromiso con el entorno concreto, local, global.

b) El enfoque crítico a lo existente es contrario a todo lo que se opone al desarrollo humano y social y a la justicia, opta por la esperanza en las posibilidades de cambio mediante la acción consiente, colectiva y la reflexión crítica.

c) En cuanto a los aprendizajes, establece que la información y los contenidos se convierten en conocimiento con los saberes, saber científico, saber de la cultura propia, de las culturas, la realidad y sus conflictos. Se opta por un aprendizaje holístico que compromete al ser total con estrategias articuladoras de las dimensiones cognitivas, afectivas, lúdicas, cultural, social, económica y trascendente de la educación. Los aprendizajes se construyen a través de procesos individuales y colectivos. Se coloca como centro a las personas que aprenden y se comprometen con las realidades con un sentido. Se rompe así mismo con el saber dogmático y descontextualizado. La clase pasa a ser una comunidad de indagación continua. El saber, las experiencias de profesores y alumnos se fortalecen en un crecimiento y aprendizaje mutuo. Aprendizaje dialógico.

d) La perspectiva sociocrítica se centra en la recuperación de los contenidos significativos desde un enfoque de crítica social e histórica.

e) La práctica-teoría-práctica se reclama desde la reflexión transformadora y la acción consciente.

f) Se opta por la construcción de la participación crítica, la democracia radical y la búsqueda del empoderamiento de los sujetos y colectivos.

g) Se asume el diálogo como encuentro pedagógico y como herramienta para la reconstrucción social.

h) La interacción de los movimientos y organizaciones sociales con la educación formal es clave en esta educación alternativa; la misma está orientada hacia la creación de redes y alianza.

i) Revalorización de la profesión docente y protagonismo de los educadores como agentes culturales.

j) Busca la construcción de sujetos democráticos por medio del ejercicio de una ciudadanía activa, intercultural, responsable y crítica.

k) Valoración de la realidad cotidiana como espacio de desarrollo de pertenencias, solidaridad e inclusión.

l) Recreación de una cultura dialógica participativa, colaborativa y democrática.

m) Suscita sujetos y colectivos críticos, creativos, proactivos, lúcidos y situados que ejercen y construyen con otros, democracia y ciudadanía.

Este enfoque coadyuvó a comprender de qué manera la cultura y el factor social incidieron directamente en las acciones y actitudes de los docentes, se vislumbró las formas en que se dinamizaban las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar, pero al mismo tiempo abrió la posibilidad para que cada docente y directivo tuvieran la capacidad de transformar el propio entorno; por supuesto, recibiendo los elementos necesarios de la institución para lograr dicha transformación.

Así mismo, este planteamiento apela a favor del trabajo colaborativo, debido a que sustenta que todos aprendemos dentro un contexto cultural, que en este caso es escolar, que pertenecemos a una comunidad cultural como docentes (colectivo escolar), que compartimos los mismos conflictos y preocupaciones, pero que además trabajamos y planeamos para fines comunes; entonces este enfoque

nace y responde a un nuevo contexto sociocultural que permitió detonar las formas adecuadas para promover y compartir el trabajo compartido dentro de nuestro colectivo escolar. Para ello, las acciones para desarrollar el trabajo colaborativo bajo este enfoque fueron:

1.1.-Acciones para garantizar el trabajo colaborativo dentro del enfoque socioeducativo:

a) Crear y recrear estrategias, modelos diversos de interacción democrática. Más que el discurso, está la práctica concreta: Cuanto más imparables es el proceso de individualización, más surgen búsquedas, respuestas alternativas de las que el pluralismo es una fuente de riqueza y la única forma de garantizar una existencia común vigorosa. Es preciso tocar la fibra de cada uno de los maestros, profesores, dirigentes populares, niños, jóvenes, organizaciones, líderes de opinión con los que se camina hacia lo vital, a través de los intercambios, interacciones y proyectos colectivos.

1.2 Espacios educativos humanizadores

a) Contar con espacios plenamente humanos son los ambientes educativos de la cotidianeidad en donde se estimula la construcción y el diálogo de saberes; allí se revaloriza el saber del educando, articulando educación y vida. La relación educadora es clave de crecimiento mutuo; la clase es inclusiva y se fomenta un ambiente libre y participativo.

b) Nos humanizamos cuando se abren espacios que ayudan a revalorizar las raíces, cuando se aprende de la historia, cuando se hace memoria, pero con las alas del presente dirigidas hacia el futuro de la sociedad, del país, de la escuela, de la organización, del movimiento, de los medios de comunicación que soñamos.

c) Otro espacio es la práctica transformadora, humanizante y humanizadora al pasar por tres procesos claves: descubrir, reconocer (investigación participativa); apropiarse-empoderarse (ámbito pedagógico); compartir-expresar (ámbito comunicativo).

d) Espacios transformadores en la sociedad, las escuelas, las organizaciones sociales en donde se logre potenciar a las personas y colectivos con respeto y reconocimiento de sus derechos de justicia, libertad, equidad y solidaridad.

e) Espacios humanizadores que acojan la diversidad de nuestras culturas y que potencien a sujetos y colectivos en la práctica de una ciudadanía crítica-proactiva, comprometida con la transformación social.

f) Espacios humanizadores que fomenten una cultura de la paz, de la vida, una cultura colaborativa, del compromiso solidario con los excluidos.

g) Espacios humanizadores de estudio, reflexión crítica, diálogo y debate de la realidad y del conocimiento; donde se elaboran propuestas alternativas al modelo deshumanizador.

h) Espacios humanizadores de los que desterremos el yo, yo, yo. Los espacios humanizadores impulsan a movilizarse por la construcción de un pensamiento-acción de los/as educadores/as de América Latina y El Caribe, que opta por una Educación con sentido verdaderamente humano para todos y todas.

Las prácticas profesionales colaborativas y participativas fueron clave en el diseño de la gestión. El enfoque participativo de esta teoría apela a favor del trabajo en equipo, la articulación con otros espacios y actores externos, el fortalecimiento de una cultura organizacional democrática junto a la capacidad del colectivo para reflexionar y construir respuestas frente a los desafíos que los tiempos demandan.

Entonces, esta teoría marcó pautas al colectivo para trabajar de una manera sistemática de manera colaborativa entre los docentes que compartimos un mismo espacio físico, que en este aspecto fue la escuela, quien impulsó el trabajo en conjunto.

Así mismo, esta teoría abrió espacios para motivar la reflexión actualizada, el intercambio de experiencias en beneficio de la construcción compartida, también se asumió como una oportunidad para contrastar ideas y propuestas que contribuyeran a los procesos de cambio social, educativos y culturales, es por ello que se buscaron líneas de acción que facilitaron la comprensión y aplicación a la práctica.

El movimiento socioeducativo, como su nombre lo indica, moviliza personas, grupos y organizaciones, para que desde objetivos e intereses comunes, articulen sus fuerzas, a favor del bienestar colectivo. Un bienestar, que requiere educación integral y de calidad para todos; que demanda una organización social, humana y justa; que necesita, culturas solidarias e interdependientes; que requiere experiencias creyentes conscientes. El movimiento socioeducativo, rompe la lógica individualista y potencia opciones, sentimientos y acciones, comprometidos con la democratización y la humanización de los sistemas, sociales educativos e interculturales así como de las políticas que derivan de los mismos (García Dinorah 2010).

Las personas que prestamos servicio en las escuelas debemos ser capaces de responder a las demandas de este mundo de complejidad y cambio, al mismo tiempo y de manera inevitable nos enfrentamos a una gran diversidad de problemas; entonces, nuestro compromiso es asegurar que las acciones educativas sean las adecuadas y que éstas den respuesta a las necesidades que exige la comunidad. Para ello, se propone percibir a la escuela bajo un enfoque holístico, considerando que las relaciones interpersonales sean base fundamental para el buen funcionamiento del colectivo escolar con la finalidad de trabajar de

manera colaborativa, considero esto coadyuvó a promover una visión sistémica de todas las partes que conformamos el centro educativo, haciendo énfasis en cada individuo como ser humano, con sus distintas facetas y explorando todo su potencial, entendiéndolo como una convergencia de aspectos físicos, emocionales, morales, sociales, como sujeto transformador de la sociedad y de su realidad. Para ello, se tuvo que comprender la parte filosófica del enfoque holístico, trabajo colaborativo y relaciones interpersonales.

## **2.2 Enfoque holístico, relaciones interpersonales y trabajo colaborativo.**

### **Enfoque holístico**

Cuando los gestores pensamos en mejoras hacia nuestra institución escolar, se perciben todos los elementos multifactoriales que la conforman: Humanos: alumnos, docentes, personal de apoyo, padres de familia, edificio escolar, recursos didácticos, económicos, materiales, prácticas docentes, participación social, documentación, relación con dependencias federales y otras. También se piensa en aquellos factores que se encuentran implícitos: relaciones interpersonales, trabajo compartido entre el colectivo escolar, la parte humanitaria de los sujetos implicados para llegar a guiar a los padres de familia en la educación de sus hijos, directivo y docentes se involucran en los problemas familiares de los alumnos, lo que conlleva a tener acercamientos más estrechos con las familias, estas y otras causas sociales más, son los que no se observan a simple vista, las cuales se encierran en el currículo oculto, que están presentes en todo momento en el mecanismo activo de la institución y que además son los agentes que sustentan el buen o mal funcionamiento de la escuela; éstos son inseparables, se relacionan entre sí y además unos dependen de otros con la finalidad de desarrollar una buena dinámica escolar. Esta visión educativa integral fue la que como directivo vislumbré cuando me remití a mi centro escolar, para

cubrir esta necesidad de discernir mejor el funcionamiento de la escuela y sus elementos que la conformaban, se propuso visualizar a la institución bajo un enfoque holístico, para entender mejor este término Holismo (del griego holos; todo, entero, total), es la idea de que todas las propiedades de un sistema dado (por ejemplo biológico, químico, social, económico, mental o lingüístico) no pueden ser determinados o explicados por las partes que los componen por sí solas. El sistema como un todo determina cómo se comportan las partes. Por otro lado, el autor Wompner (2008:179) nos dice sobre este enfoque “El holismo pone el estudio del todo antes que el de las partes. No trata de dividir las organizaciones en partes para comprenderlas o intervenir en ellas. Concentra su atención más bien a nivel organizacional y en asegurar que las partes estén funcionando y estén relacionadas conjuntamente en forma apropiada para que sirvan a los propósitos del todo”. El holismo es aplicado a la educación concibiéndola como un sistema vivo, en constante aprendizaje y evolución, este mismo autor traslada este concepto al campo de la educación y refiere “La educación holística es la ciencia de la conciencia, la ciencia que nos permite descubrir nuestra relación con los seres humanos, con la naturaleza y con todas las cosas” Wompner (2008:19) de esta manera expresaré que este enfoque es un paradigma que permite al gestor tener una nueva visión de su campo laboral, éste debe tomar acciones de intervención que si no están bien definidas o delimitadas puede llevar el riesgo de tomar decisiones reduccionistas, fragmentadas o equivocadas en los conflictos o necesidades que se presenten. Este fue el enfoque que sustentó especialmente mi percepción de gestión escolar, el cual se apoyó en saber cómo dirigir mi función.

El gestor en todo momento debe optimizar todos los recursos a su alcance en beneficio de mejorar las condiciones actuales de su centro escolar, en este sentido y con base al diagnóstico elaborado, únicamente me centré en las relaciones interpersonales y en el trabajo compartido. Para dirigir a cada sujeto tuve que conocerlo, comprenderlo, aplicar la propia alteridad; es decir, en nuestra escuela trabajamos desde y para la alteridad, cada sujeto comprendió quién era

por la práctica de identificar su “yo”, quién era al descubrir los aspectos que me unen con el otro y cómo soy al comprender la relación con mi alter (para incluir al otro en lugar de excluirlo) González, Silva (2009:907), para ponernos en el lugar de ellos, esta no fue una tarea fácil, ya que para ello, fue necesario penetrar en sus más profundas raíces, interpretar sus modos y formas de actuar, reconocer sus experiencias e interpretar su modo de vida, con la finalidad de no ignorar nada de lo que transcurría en toda la complejidad (experiencia filosófica: aprehensión inmediata, aprendizaje, confirmación empírica, vivencia interna, etc.) de su estructura como ser humano.

Bajo este reconocimiento de considerar que cada sujeto que conformó nuestro colectivo escolar era diferente y que teníamos una gran necesidad de relacionarnos e interactuar unos con otros, el objetivo era tener de manera clara y precisa cómo deberían ser estas interacciones, esta convivencia en la que intervenía la herramienta intrínseca del ser humano como lo es el diálogo y la comunicación, cuáles eran los elementos que sustentaban una buena relación entre un sujeto y otro o entre varios sujetos, de qué manera deberían desarrollarse dentro de un contexto educativo. Como gestor me vi en la necesidad de hacer un paréntesis para reflexionar y pensar en la trascendencia que tienen estas relaciones interpersonales y de los grandes problemas que surgían de ellas cuando éstas no proceden de un contexto de aceptación, tolerancia, respeto y armonía. Para lograr esta interacción de relacionarnos e interactuar bajo la premisa de la aceptación, primero se comprendió que el objetivo de las relaciones humanas era identificar el papel que desempeñaban entre los sujetos, ya que es el encuentro con el otro y el encuentro de uno mismo con el otro, desde mi punto de vista éstas nos demandaron:

- Reconocer al otro “otredad”, saber que existía un sujeto diferente a mí, que tenía una identidad propia con un bagaje cultural diferente al mío.

- Ponerse en el lugar del otro, aplicar la propia “alteridad”, que es el principio filosófico de alternar o cambiar la propia perspectiva para la del otro, entonces, se debió reconocer al “otro” como un sujeto diferente a mí, el cual manifestaba una cosmovisión diferente. Colocarse en el lugar del otro implicó un proceso necesario para entender su actuar, del tomar decisiones, de entender los conflictos y resolverlos. Desde esta perspectiva, se trabajó para encontrar los puntos de coincidencia que permitieron identificar al equipo docente.
- Si se reconocía al “otro” para comprenderle, se podría abrir un canal de comunicación que permitiría compartir experiencias, defender intereses o situaciones justas, tomar una actitud humanizadora y de comprensión ante los “otros”, esto hizo que los docentes se volvieran competentes en resolver conflictos que surgieron de diferentes situaciones.

## **Relaciones interpersonales**

Considero una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas, las cuales dentro de un campo laboral éstas se encuentran regidas por las normas oficiales, actualmente estas se ven reflejadas en la nueva reforma educativa, la cual plantea transformar la educación en diversos ámbitos en beneficio de mejorar la calidad educativa, entre ellos el rol de los directivos y de los docentes, ya que específicamente en éstos recae la responsabilidad de ejecutar esta reforma educativa, para todo ello se crea una serie de normativas para la construcción de la democracia y la participación de docentes y directivos en la institución donde laboran. De esta manera la gestión escolar requiere una importante participación y funcionamiento dentro de la institución escolar, al mismo tiempo se establece nuevas competencias que deben desarrollar los docentes para llevar a cabo estos cambios, esta situación implica buscar estrategias para

integrar a todo el colectivo escolar de tal manera que su labor beneficie a los alumnos como a ellos mismos.

Desde este marco, primero se aceptó que las relaciones interpersonales entre cada sujeto eran de vital importancia y significativamente determinantes en el nivel de desempeño de cada docente y directivo durante el proceso educativo. Se tuvo que conocer la definición de las relaciones interpersonales y para esto se retomó al autor Cullen, Carlos (1999:139), quien define los elementos de las relaciones interpersonales “Parte integrante de las relaciones que establecen los componentes en una institución educativa, los cuales constituyen una cualidad en el ambiente organizacional que determinan el comportamiento de los mismos. Entendiendo que el tejido de relaciones, que constituye la trama interna de la vida institucional de la unidad educativa, se define, en realidad sabiendo que pasa con la palabra y qué pasa con el poder en su propio seno. Así que las relaciones humanas e interpersonales son importantes porque suelen ser la clave del éxito dentro de una institución educativa”.

Además de lo antes citado, que es el reconocer los elementos más relevantes de las relaciones interpersonales, se propone que el gestor tome en cuenta los siguientes principios de la interculturalidad con la finalidad de mejorar esta interacción entre sujetos, según Besalú, Xavier (2007:4):

- Tomar conciencia del propio bagaje cultural, analizarlo críticamente y reconstruirlo sobre nuevas bases.
- Trabajar para el éxito escolar significa tener expectativas positivas sobre capacidades y posibilidades.
- El diálogo entre culturas obliga a redefinir y redescubrir componentes esenciales de la propia.
- Cultivar actitudes y valores que ayuden y favorezcan la convivencia entre personas y grupos distintos; y hacerlo de una forma planificada, sistemática y eficaz: El respeto mutuo, la gestión pacífica y

democrática de los conflictos, la simpatía y la compasión hacia los demás.

- Partir de las necesidades, la experiencia, los conocimientos e intereses de los docentes.
- Luchar contra todas las formas de discriminación, también contra las de carácter racista y no solo contra las conductas, las actitudes, los prejuicios y los estereotipos; sino también contra sus formas cognitivas, ideológicas e institucionales, porque todas ellas impregnan la cultura occidental elaborada a lo largo de todos los siglos.
- La tolerancia y la solidaridad deben ser valores y vehículos que ayuden a analizar, comprender y actuar en la realidad circundante.

Hasta aquí se reconocieron los factores y las acciones que se consideraron pertinentes para mejorar las relaciones interpersonales dentro del centro educativo, sin embargo, fue necesario tener presente que se deberían desarrollar estas habilidades dentro de un contexto diverso; esto significaba que se reconocía la existencia de diferentes culturas dentro de un mismo espacio geográfico y social, que en este caso fue nuestra escuela; sin embargo, estas culturas cohabitaban pero influían poco las unas sobre las otras y no eran permeables a las demás, como se percibe esta forma de reconocer una gran diversidad de culturas siguió siendo insuficiente para comprenderse, relacionarse e interactuar unos con otros, entonces, fue necesario conocer un poco más acerca de cómo interactúa el ser humano con sus iguales.

Esta diversidad cultural permitió a nuestra comunidad escolar que nos relacionáramos unos con otros de múltiples maneras para responder a los retos de la vida, los cuales son cada día más complejos y las demandas son más exigentes; entonces, estos fueron asimilados de distintas maneras, en esta gran diversidad cultural se convirtió en una riqueza factual y esto ocurrió a través del

diálogo, pues cuando dos o más sujetos entraron en relación pusieron en una línea en común sus conocimientos, experiencias, recursos, ideología, lenguaje, etcétera.

Toda esta riqueza de elementos expuestos para mejorar las relaciones interpersonales entre nuestra comunidad escolar tuvieron que convertirse en acción y lo encontramos en las relaciones interculturales. Desde el punto de vista educativo la interculturalidad se fundamenta en la consideración de la diversidad humana como oportunidad de cambio y enriquecimiento; su aplicación de esta premisa se generalizó a todo el colectivo escolar en el convencimiento de que ningún individuo podía llegar a instituir su propia diferencia como elemento positivo de su propia identidad, si no era a la vez reconocido por los demás.

De esta manera, si un colectivo escolar se relaciona de manera intercultural tiene más opciones para responder a los retos, conflictos, a las preocupaciones a las que se enfrenta de manera cotidiana, ya que se cuentan con otros puntos de vista desde donde enfocar los problemas, se puede recurrir a la experiencia del otro, se puede proponer más de una alternativa, etcétera, con la finalidad de encontrar las soluciones más acertadas y al mismo tiempo vincular los recursos humanos y materiales en aras de mejorar la situación actual de nuestra escuela.

Con base a lo anterior, fue necesario conocer y tener claro la metodología del trabajo colaborativo, con la finalidad de tener una visión más clara y precisa de cómo dos o más individuos que trabajan en función de una meta en común, pueden tener como resultado un producto más enriquecido y acabado que la propuesta de uno solo, esto por supuesto motivado por las interacciones, mediaciones, negociaciones y diálogos que surgen de los sujetos implicados.

## **Trabajo colaborativo**

Actualmente la educación requiere de directivos y docentes que tengan habilidades (competencias) de organizar, planificar, ejecutar y evaluar acciones que se desarrollen dentro del trabajo colaborativo, que garanticen el desarrollo de conocimientos y de las formas de sociabilizarse de cada sujeto, a través de la colaboración colectiva y la solución a tareas comunes encaminadas a establecer interacciones sociales; por lo tanto, una manera de promover el cambio educativo dentro de mi escuela fue mediante la colaboración compartida entre todos los sujetos socializadores, comprometiendo a todos en la búsqueda de respuestas con base a nuestras necesidades sociales y educativas.

El trabajo colaborativo es una actividad que permite alcanzar una buena interacción entre los sujetos, en este caso entre directivo-docente y docente-docente. Esta acción admitió trabajar bajo fines comunes, se pueden lograr objetivos inmediatos, así como el logro del aprendizaje colaborativo, debido a que de la interacción de cada miembro se producen conocimientos nuevos, por supuesto basándose en la responsabilidad, respeto hacia la aportación de cada integrante y un gran compromiso por lograr las metas que se establezcan entre todos. Para lograr producir las condiciones y efectividad del trabajo colaborativo fue necesario considerar los principios, las metas, propósitos, metodología, recursos y sus relaciones multifactoriales con cada elemento educativo que lo rigió, como se puede observar en el siguiente cuadro que propone el autor Fariñas, pues ésta es una forma de trabajo en grupo que se caracteriza como una metodología activa dentro de una forma de interrelacionarse entre diversas personas con la finalidad de producir esta estrecha relación entre sujetos, colaboración y su eficacia:

a) Principios del trabajo colaborativo

PRINCIPIOS	ENFOQUES
Propósitos	Que la escuela piense en los problemas sociales y culturales de su contexto social para que este aprenda de la escuela. CON UN GRAN SENTIMIENTO SOCIAL DE LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO HUMANO. Formar una comunidad intelectivamente capaz en la resolución de problemas.
Metodología	Se fundamenta en el aprendizaje cooperativo y significativo, desde donde se implementarán diferentes estrategias de enseñanza para el desarrollo de competencias SOCIALES, CULTURALES y COGNITIVAS. Se fundamenta en la interacción social entre la escuela y la comunidad, teniendo en cuenta las experiencias previas de aprendizajes de la comunidad, en su tradición de lucha en la solución de sus problemas más sentidos.
Recursos	Más que materiales didácticos (textos, computadores, software educativo, etc.) se emplean técnicas y estrategias pedagógicas para el desarrollo de competencias sociales, culturales y cognitivas
Evaluación	Se fundamenta en la enseñanza problémica ¿Qué se evaluará? .Competencias de las dimensiones humanas: La capacidad de resolución de conflictos sociales y del uso del conocimiento para ello. .Competencias cognitivas: Se evalúan estructuras y procesos de pensamientos a través de preguntas problémicas de los conceptos generativo
Etapas del enfoque	1. Etapa explorativa: Ésta se refiere a todos los conocimientos previos, se hará a través de las estrategias S.Q.A 2. Procesos guiados: En este segundo momento es donde aparece el mediador como acompañante y guía de los procesos de aprendizaje y de interacción 3. Producción: Se refiere a la creación o producción, desde textos hasta proyectos de investigación, teóricos y/o prácticos de repercusión social
Relación inter docentes	De aprendizaje cooperativo y de construcción de comunidad de aprendizaje
Centro	EL centro del enfoque es el desarrollo de las dimensiones humanas
Lo que se debe	Estrategias para el desarrollo de competencias cognitivas y

enseñar	de las dimensiones del ser humano a través de los conceptos generativos, planeadas de acuerdo a las potencialidades cognitivas del estudiante.
Relación Profesor-Directivo	Se fundamenta en la pedagogía del afecto, en la Concepción epistemológica de la docencia como una profesión y no como un oficio.
Relación entre Contextos: La escuela y su contexto social	De Alianzas estratégicas: El entorno social es visto como educativo en el que se producen aprendizajes. El entorno social está integrado por agentes que interactúan con la escuela.
Referente Cultural	
Filosofía	La escuela debe pensar en los problemas socio-culturales de su comunidad para que esta aprenda de la escuela. La escuela debe desarrollar en sus estudiantes competencias en términos de hábitos académicos y sociales, actitudes,- sentimientos, emociones, y en términos cognitivos que fomente su autonomía.

Cuadro "Metodología del trabajo colaborativo".

(Fariñas:1995)

#### b) Elementos de trabajo y aprendizaje colaborativo

Como fruto de investigaciones de los psicólogos Johnson y Johnson (1986) surgieron las guías para los educadores que quisieran aplicar estrategias de trabajo y aprendizaje colaborativo en el aula. Los elementos de aprendizaje cooperativo de Johnson y Johnson han sido ampliamente adoptados en la práctica y son:

**1- Interdependencia positiva:** Los miembros de un grupo persiguen un objetivo común y comparten recursos e información.

**2- Promoción a la interacción:** Los miembros de un grupo se ayudan unos a otros para trabajar eficiente y efectivamente, mediante la contribución individual de cada miembro.

**3- Responsabilidad individual:** Cada uno de los miembros del grupo es responsable por su aporte individual y por la manera que ese aporte contribuye al aprendizaje de todos.

**4- Habilidades y destrezas de trabajo grupal:** Cada uno de los miembros debe comunicarse, apoyar a otros, y resolver conflictos con otro miembro constructivamente.

**5- Interacción positiva:** Cada uno debe mantener una buena relación de cooperación con los otros y estar dispuesto a dar y recibir comentarios y críticas constructivas sobre sus contribuciones (Johnson y Johnson, 1986).

Leidner y Jarvenpaa (1995) señalan que el aprendizaje colaborativo, además de ayudar a desarrollar el pensamiento crítico, también contribuye a mejorar las relaciones interpersonales, pues implica que cada uno de los miembros aprenda a escuchar, discernir y comunicar sus ideas u opiniones a los otros con un enfoque positivo y constructivista. Entonces, la colaboración mediante el trabajo en equipo actualmente es uno de los grandes objetivos en la educación escolar. Como ya se ha expuesto a través de líneas anteriores, actualmente la propuesta curricular demanda que los docentes capaciten a sus aprendices para trabajar de forma colaborativa, como consecuencia, si los profesores no trabajamos y por ende damos ejemplo de trabajo colaborativo mediante nuestras prácticas cotidianas basadas en el trabajo en común, la coordinación y la ayuda mutua, difícilmente podremos ser creíbles y conseguir las capacidades, que deberíamos pretender en los alumnos, por lo tanto la técnica del trabajo colaborativo giró en torno a dos vertientes: por un lado sirvió para alcanzar el objetivo de este trabajo de investigación y como segunda vertiente el docente utilizó esta herramienta como metodología para desarrollar en sus alumnos la competencia del trabajo compartido a través de la colaboración en el trabajo áulico.

Para trabajar en forma colaborativa, es necesario asumir el compromiso de desarrollar las actividades de uno mismo y que éstas tengan relación con las

acciones de los demás, el intercambio activo y afectivo de ideas, en consecuencia el trabajo colaborativo debe avanzar a la construcción de un consenso grupal que evite la discriminación de aquellas intervenciones que difieren de las ideas propias y que podrían ser rechazadas o excluidas.

Actualmente con base al acuerdo, a las normas y lineamientos establecidos por la SEP con respecto al Director del plantel de educación primaria menciona que el correcto desarrollo del proceso educativo del plantel requiere de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de todos los sujetos que integran la comunidad escolar, para lograr lo antes expuesto en estos mismos lineamientos en el apartado Ejercicio del liderazgo propone once sugerencias de las cuales por las características del proyecto solo me remito a los incisos a) y c), los cuales manifiestan lo siguiente: Que el director:

- a) Identifique las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo; esto le permitirá asumir las actitudes adecuadas con cada uno de los diferentes grupos de trabajo.
  
- c) Promueva una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa para la realización de acciones conjuntas, sin invadir el ámbito de trabajo que cada elemento tiene asignado. SEP (1982:30).

Entonces, para lograr el correcto desarrollo del plantel se requiere indudablemente de un facilitador (gestor) que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones entre la comunidad escolar, pero principalmente entre docentes y gestor educativo, es decir, debe haber una transformación en la función directiva, en donde el gestor mediante el trabajo en conjunto pueda y ejerza el liderazgo necesario para cumplir las expectativas de la reforma educativa, pero lo más relevante es que todo esto no se quede en teorías o discursos como muchas de las veces sucede cuando por ejemplo se busca la profesionalización en los directores, éstos se actualizan a

través de diplomados, cursos, talleres. Todo este referente teórico se queda en el saber y no se aplica en la práctica, nos damos cuenta que esto sucede cuando no existe correspondencia en las relaciones interpersonales entre docente-directivo, cuando éste es autócrata, es decir, el poder y las acciones solo se centran en la autoridad máxima de la escuela, dejando a un lado la toma de decisiones compartidas, por ende no se promueve el trabajo colaborativo. Lo más importante actualmente, es que la teoría sirva como referente para vincular ésta con las prácticas reales y al mismo tiempo se comprenda de manera general e integrada todas las situaciones que aquejan el devenir del trabajo diario de los que conforman la comunidad educativa, entonces, lo relevante es que la teoría se traslade a la práctica y que el gestor promueve el trabajo compartido para que exista intercambio de experiencias laborales, para lograr este cometido es necesario que el director desarrolle competencias que le permitan ejercer su función con eficacia, cubriendo las necesidades que actualmente demanda la educación en nuestro país.

Para entender este y otros temas educativos, la SEP puso en marcha un programa de renovación curricular y pedagógica llamada Reforma Integral de Educación Básica (RIEB). La primera acción de ese programa renovador se dio en el año 2004 con la implementación del nuevo currículo de Educación Preescolar. Dos años después se publicó y se estableció la Reforma de la Educación Secundaria. En el año 2009 tocó el turno a la renovación del currículo de Primaria, de esta manera se complementó y se articuló la reforma antes referida. Estos cambios curriculares centran su atención en la adopción de un modelo educativo basado en competencias que respondan a las necesidades de desarrollo de México en el siglo XXI. Una de las acciones relevantes para la Articulación Curricular de la Educación Básica, fue la renovación del plan y los programas de estudios de la Educación Primaria, para favorecer el desarrollo del perfil de egreso del estudiante, articulándose con los niveles adyacentes de preescolar y secundaria. Esta reforma sustenta que la educación debe actuar como un agente catalizador de cohesión social, complementando los esfuerzos del

gobierno y la sociedad civil para eliminar el prejuicio y la discriminación, así mismo, deberá facilitar los consensos en el nuevo contexto de pluralidad política. Derivado de lo anterior, la educación es sin duda, un factor de suma importancia para la construcción de relaciones de respeto y convivencia equitativa entre las diversas culturas.

Actualmente la función del maestro en la nueva propuesta curricular de la RIEB es el de facilitar el aprendizaje de los estudiante, pero además Perrenoud elabora una lista de diez competencias que debe tener el docente para su formación continua, entre estas se encuentran: Practica reflexiva, profesionalización, trabajo en equipo y por proyectos; entonces, los docentes deben saber compartir experiencias, trabajar en grupo, asumir responsabilidades y saber empatizar con el grupo (SEP, 2009).

Por otro lado, la RIEB especifica la función actual del directivo, la cual está vinculada además de los factores ya expuestos (organizativa, administrativa, comunitaria) con las demandas, las obligaciones, el conocimiento, las destrezas o habilidades (competencias) y el contexto. Ante esta exigencia surgió la interrogante ¿qué competencias debería tener un gestor escolar para desempeñar su función tal como lo propone la nueva reforma educativa?

Con base en la reforma educativa un directivo a través de su experiencia laboral ya posee competencias genéricas o transversales, es decir, éstas son las habilidades, conocimientos, destrezas las cuales desarrolló de manera consciente y constante en cada espacio de su vida laboral, compartida, en cada momento que toma decisiones. Con base en el autor Esparza (2009:125) divide las competencias transversales o genéricas en: instrumentales (capacidad de organización y planificación, capacidad de gestión de la información, capacidad de resolución de problemas y tomas de decisiones), personales (trabajo en equipo, habilidades de las relaciones interpersonales, reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad, razonamiento crítico, compromiso ético), sistémicas (aprendizaje

autónomo, adaptación a nuevas situaciones, creatividad, liderazgo, iniciativa y espíritu emprendedor, motivación por la calidad) y otras (capacidad para comunicarse con los demás, capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica, conocimientos básicos de la profesión). Entonces, conceptualizando las competencias significa: el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquirido a través de la experiencia (formativa y no formativa–profesional) que permite al individuo solucionar problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares.

Según Poblete y García (2003) hay tres tipos de competencias en el liderazgo del directivo: instrumentales, interpersonales y sistémicas. En este trabajo únicamente se consideraron las interpersonales, debido a que en éstas se abordan las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, gestión del estrés y negociación.

Para lograr un liderazgo eficaz se debió ser capaz de propiciar y mantener un ambiente de colaboración mediante un adecuado manejo de relaciones interpersonales, para lograr ese manejo, el directivo fortaleció la comunicación interna entre todos los sujetos implicados. Esta no fue una tarea fácil de lograr, es por ello, que el director debió poseer una serie de competencias para promover entre todo el colectivo esta comunicación interna, entre estas herramientas se destacan: Saber escuchar, respetar las opiniones de todos, propiciar un diálogo interactivo con respeto y tolerancia. Mediante el buen uso de estas herramientas el director logró establecer una adecuada comunicación con los docentes, lo cual constituyó una condición necesaria para un verdadero trabajo colaborativo.

Un verdadero trabajo en colegiado es el equipo, entendemos por equipo “un grupo de personas que trabajan juntas hacia una serie de objetivos específicos dentro de una esfera operativa definida” Holpp (2003:4). En el campo educativo se podría decir que un equipo de trabajo escolar (comunidad docente), es el grupo de

sujetos (docentes, directivo) que trabajan juntos para lograr objetivos comunes con base a las necesidades de la institución y también aquellos que demanda el marco normativo y legal que confiere la organización de pertenencia. Fue al director a quien le correspondió promover el trabajo colaborativo entre el colectivo escolar, para ello fue necesario que distribuyera el poder de manera creativa y la construcción de una responsabilidad compartida mediante la influencia mutua, con la finalidad de lograr la corresponsabilidad laboral. De esta manera, el trabajo colaborativo permitió que cada sujeto implicado utilizara sus propias capacidades y conocimientos para fomentar la construcción de los objetivos institucionales, invertir en su propio aprendizaje y en el aprendizaje de los demás y; crear relaciones interpersonales eficaces.

De esta manera, el clima o el ambiente de trabajo es parte fundamental del buen funcionamiento de una escuela, es decir, no solo determina y facilita los procesos organizativos y de gestión, también propicia la sensibilización para tener el deseo de transformar todo aquello que se desea cambiar.

Estudios realizados por Howard y colaboradores (2001:32), caracterizan las escuelas con clima social positivo como aquellas donde existe:

- Conocimiento continuo, académico y social: Los profesores y alumnos tienen condiciones que les permiten mejorar en forma significativa sus habilidades, conocimiento académico, social y personal.
- Respeto: Los profesores y alumnos tienen la sensación de que prevalece una atmósfera de respeto mutuo en la escuela.
- Confianza: Se cree que lo que el otro hace está bien y lo que dice es verdad.
- Moral alta: Profesores y alumnos se sienten bien con lo que está sucediendo en la escuela. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.

- **Cohesión:** la escuela ejerce un alto nivel de atracción sobre sus miembros, prevaleciendo un espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia al sistema.
- **Oportunidad de input:** Los miembros de la institución tienen la posibilidad de involucrarse en las decisiones de la escuela en la medida en que aportan ideas y éstas son tomadas en cuenta.
- **Renovación:** La escuela es capaz de crecer, desarrollarse y cambiar.
- **Cuidado:** Existe una atmósfera de tipo familiar, en que los profesores se preocupan y se focalizan en las necesidades de los estudiantes junto con trabajar de manera cooperativa en el marco de una organización bien manejada.

En consecuencia, se puede expresar que dentro de una institución educativa debe existir liderazgo, el cual es ejercido por parte del director, si éste resguarda las buenas relaciones interpersonales entre todo el colectivo escolar, favorecerá el trabajo compartido, es decir, si el directivo cuenta con las habilidades suficientes (competencias), favorecerá las relaciones interpersonales logrando disminuir el conflicto para propiciar el trabajo colaborativo. La intención será entonces, que la propia institución sea capaz de reflexionar, analizar su situación actual: qué está haciendo, cómo lo está haciendo, para qué lo está haciendo, cuáles son las metas a largo y corto plazo, esto conllevará a que cada sujeto se vea como responsable para mejorar y asumir el compromiso de cambio a partir de su propia realidad, de sistematizar y transferir la información generada por cada uno de los sujetos implicados. Con esto se pretende que los docentes y directivo sean quienes elaboren sus propios proyectos institucionales y a partir de esto elaborar propuestas de mejora para elevar la calidad educativa de la propia institución.

## **Capítulo III: Estrategias y Metodologías de Intervención**

### **3.1 Estrategias de acción para la resolución del problema**

#### **Enfoque y modelo**

La revisión de las formas cómo se desarrollaban las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar permitió percatarme que era un problema muy complejo, ya que éste abarcaba la realidad social de colectivo en todo su conjunto; me refiero a las relaciones comunicativas, personales, emocionales, laborales, entonces, defino que estos eran problemas sociales específicos del encuentro de diferentes culturas. Precisamente esta complejidad exigió que las relaciones interpersonales de nuestro colectivo fueran analizadas con un enfoque y modelo de la interculturalidad, es por ello que esta investigación se realizó bajo el enfoque “Hacia una opción intercultural basada en la simetría cultural”, con el modelo “Críticas a la educación centrada en las diferencias culturales”, este enfoque y modelo enfatizan la interrelación entre culturas y así lo refiere el autor Muñoz Sedano (2001:13) “...los términos multiculturalismo y pluriculturalismo denotan simplemente la yuxtaposición o presencia de varias culturas en una misma sociedad”, de esta manera hacen referencia a la interrelación que debemos tener entre docente-docente y docente-gestor, reconociendo que todos provenimos de diferentes culturas, pero que compartimos una misma sociedad, y que además nos vemos en la necesidad de establecer comunicación y vínculos afectivos con la finalidad de hacer más eficaz nuestro compromiso laboral. Considero pertinente recordar los aspectos multiculturales del colectivo escolar que ocasionaban el problema de la investigación:

- Poca tolerancia hacia los juicios emitidos por el otro, es decir, existía rechazo y exclusión para el grupo que no comulga con la ideología del grupo dominante.
- Poca aceptación hacia las creencias religiosas (discriminación), existía rechazo y burla de las prácticas religiosas ajenas a la católica.

- Nuestra escuela estaba constituida por 6 docentes de grupo y un directivo culturalmente diversos.
- Las diferencias de cultura, identidad, pertenencia del colectivo docente, propiciaban una gran diversidad de conflictos escolares que parecía ser trascendían al bajo aprovechamiento escolar de nuestros alumnos.
- Los docentes desconocían las formas de trabajo de cada compañero (metodología, didáctica, estrategias, proyectos, evaluación cualitativa); entonces, cada aula funcionaba como una parcela aislada, no había vinculación académica entre un grado y otro.
- Se manifestaba poca o nula experiencia para trabajar de manera colaborativa por parte de algunos docentes.
- El diálogo entre docentes-gestor y docente-docente era poco flexible para compartir experiencias laborales, las cuales estaban impregnadas de vivencias personales que podrían enriquecer la práctica docente.
- Se observaba que el directivo carecía de herramientas pertinentes (competencias) que le permitieran guiar a la diversidad de los sujetos con todas sus diferencias e identidades personales, para propiciar la metodología del trabajo colaborativo ante el colectivo escolar, el cual conllevaría a mejorar las relaciones interpersonales.
- Debilidad en el sentido de pertenencia del propio profesor hacia lo que conformaba la comunidad docente, es decir, se denotaba la falta de compromiso hacia el trabajo que se realizaba dentro y fuera del aula.

A partir de este reconocimiento de interacción entre los sujetos, la forma del diálogo, la convivencia y el respeto hacia la diversidad, bajo el enfoque y modelo de la interculturalidad, se recurrió a la elaboración de un plan de acción, el cual permitió dinamizar el trabajo de manera organizada; en éste se describieron las acciones de intervención, entendiendo por intervención como un conjunto de hechos que tenían como propósito central que la situación que se vivía en ese

momento se fuera transformando, en la medida que los sujetos implicados hacían el cambio desde su propia acción, para lograrlo, se plasmaron estrategias, las cuales estuvieron estructuradas con actividades, entendiendo a estas como el conjunto de acciones que realizábamos docentes y directivo con un fin determinado, mismas que estuvieron subordinadas a tiempos, recursos, evaluación, todo esto con la finalidad de lograr nuestros objetivos generales y específicos de esta investigación.

Como directivo tuve presente mi rol de interventora en esta nueva forma de mirar al colectivo escolar, en el sentido de construir relaciones equitativas y dialógicas con personas de distinta procedencia cultural; sin miedo a equivocarme afirmo que sin lugar a duda, este es el nivel más importante y difícil de trabajar, es por ello, que mi cometido era tener muy claro cómo y de qué manera debería conducir las relaciones interpersonales con mis compañeros, pues de mi constancia dependería en gran medida los logros que deseaba alcanzar en esta nueva forma de dirigir la gestión escolar; para ello, llevé a cabo acciones permanentes, las cuales permitieron como gestor escolar tender puentes o nexos de unión entre los integrantes del colectivo escolar, con el fin de prevenir, resolver o reformar posibles conflictos y potenciar la comunicación, pero también trabajar a favor de la convivencia.

De esta manera, el plan de acción estuvo subordinado a dos tipos de estrategias. Las acciones permanentes, entendiendo a éstas como las acciones que el gestor escolar propició entre el colectivo escolar de manera cotidiana, éstas fueron semiplaneadas, ya que surgieron desde la acción misma de la interacción y convivencia con el otro; aparecieron de manera imprevista y únicamente las ejecutó el gestor escolar; y las estrategias que fueron planeadas de manera intencionada, ambas estrategias con la misma finalidad: fortalecer día a día las relaciones humanas, el trabajo compartido y la identidad docente de nuestra escuela.

Con la finalidad de clarificar algunos conceptos utilizados en el plan de acción en este campo de la educación, mencionaré que el concepto de estrategia se define como “programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado, de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada” H. Koontz (1991:16).

Así mismo, algunas estrategias estuvieron enfocadas para sensibilizar al colectivo escolar sobre los beneficios de llevar a la práctica la metodología del trabajo colaborativo, el cual promovió en un pequeño grupo de personas a lograr metas comunes; fue necesario tener claro que trabajo colaborativo no significa repartir o asignar tareas, ni es sinónimo de trabajo en grupos, en este último se puede dar la competencia entre los integrantes del grupo o bien la indiferencia, en oposición a esto, el trabajo colaborativo desarrolla una interdependencia positiva, (entendiendo a esta como el compromiso y la responsabilidad de aprender y enseñar unos de otros), entre los miembros del equipo es el factor principal en esta forma de trabajo.

Al promover el trabajo colaborativo en nuestra escuela a través de estas estrategias, también estuvimos enfocados en mejorar las relaciones interpersonales entre todo el colectivo escolar, los docentes adquirieron las competencias sociales, desarrollaron conductas y actitudes para compartir experiencias laborales, autonomía e iniciativa personal, así mismo, cada sujeto desarrolló habilidades necesarias para una convivencia democrática y que al mismo tiempo fuera competente para resolver conflictos de una manera pacífica.

El gestor como facilitador debió enfocarse como primera actividad a favorecer el trabajo colaborativo y mejorar las relaciones interpersonales entre el colectivo escolar para aprender a convivir y lograr adquirir la conciencia de pertenencia al grupo a través de algunas acciones.

Las estrategias propuestas fueron diseñadas bajo un enfoque intercultural, en las cuales la diversidad cultural de docentes se convirtió en una ventaja pedagógica, en la que todos aprendimos más porque convivimos con diversas visiones del mundo, diferentes experiencias y diferentes formas de expresarnos. Estas estrategias permitieron reconocer y aceptar el pluralismo cultural como una realidad. Cabe mencionar que los principios orientadores de las mismas fueron la necesidad de adoptar una mayor sensibilidad hacia las diferencias existentes entre las personas de diferentes culturas, desarrollaron las competencias culturales y comunicativas, de modo que los valores propios de esa diversidad cultural fueron la parte central, ayudaron a la emancipación cultural y social de las minorías y de su auto percepción personal. Así mismo, en el momento de trabajar las acciones permanentes y las estrategias planeadas fue fundamental plantear situaciones en donde el colectivo escolar analizó problemas o acontecimientos que entrañaran conflictos de valor, debatir libre y racionalmente acerca de ellos, manifestando las propias opiniones y respetando a las personas que manifestaban otras, se confrontaron los propios principios con los de los otros docentes, los de nuestra cultura con los de otras, los de nuestra religión con otras religiones, saber defender la posición que se consideraba más justa aun cuando se estaba en desacuerdo. Estos fueron los principios filosóficos bajo los cuales se rigió la metodología de las estrategias implementadas.

Con la finalidad de lograr un análisis de conceptos que ayudaran a comprender la realidad del problema, recurrí a la construcción de algunos instrumentos de evaluación, elaborados desde mi propia perspectiva, tales como escalas estimativas (ANEXO I), guías de observación para cada docente (ANEXO II) y guías de observación del colectivo escolar (ANEXO III), estos fueron diseñados con un enfoque holístico, lo que permitió estudiar al problema de forma integral para descubrir la realidad histórica, ideológica y conductual, ya que fue necesario recoger toda la información válida en diferentes momentos con la finalidad de adquirir los criterios, actitudes y comportamientos de cada uno de los participantes. De igual manera, estos instrumentos facilitaron la comprensión de la

realidad que observé durante el desarrollo de la investigación, las palabras que escuché, los tonos que se utilizaron, las gesticulaciones, es decir, permitieron conservar los hechos que se suscitaron en cada acción, ofreciendo una ambientación de la realidad de las relaciones interpersonales de nuestro colectivo escolar, en cada instrumento se trató de transcribir lo sucedido y al mismo tiempo se enriqueció todo aquello que coadyuvó a estudiar el análisis del problema.

El plan de acción estuvo integrado por dos estrategias a) Creación de un ambiente de estima y confianza, ésta se desarrolló con tres actividades, y la estrategia b) Favorecer la comunicación y la colaboración contuvo una actividad.

A continuación se detallan las estrategias y actividades que se trabajaron con el colectivo escolar, con la finalidad de favorecer y proporcionar una serie de habilidades que permitieran mejorar los conflictos. Estas estrategias y actividades se apoyaron una de otra, cabe mencionar que éstas se trabajaron de forma planificada, sistemática y permanente con la finalidad de propiciar su efectividad.

### **Acciones permanentes (semiplaneadas)**

- Tener siempre presente, que la escuela, es un espacio donde coexisten un grupo de personas culturalmente diversas, con una identidad propia que tienen una gran necesidad de relacionarse e interactuar, con la finalidad de reconocer que conciernen las mismas preocupaciones, conflictos y necesidades.
- Como directivo tratar de ser un mediador entre los conflictos y evitar juicios subjetivos, para percibir los problemas como acciones de aprendizaje, en los cuales todos son corresponsables logrando la solución de los mismos y dejar de ver a éstos como amenazas de las relaciones interpersonales.

- Reconocer el esfuerzo de cada compañero o del colegiado como detonadores de actividades escolares, apoyo a algún programa escolar o de salud.
- Dar ejemplo de cumplimiento de las normas que rigen los planteles educativos.
- Sugerir propuestas pedagógicas cada vez que algún docente lo solicite, con la finalidad de que éste sienta el acompañamiento de un colega y al mismo tiempo despertar el sentido de camaradería.
- Despertar en el colectivo escolar la sensibilidad de compañerismo y solidaridad en donde las jerarquías importen poco y predomine más el respeto a la igualdad, equidad, respeto y tolerancia entre iguales.
- Poner en práctica el enfoque holístico, para percibir a la institución como un todo y no verla como parte fragmentada, esta visión permite tomar decisiones más justas, pertinentes y comprometidas.
- Propiciar el diálogo abierto, sin censuras pero con respeto y tolerancia.
- Tratar de poner en práctica los principios de otredad y alteridad para comprender al otro, ya que un directivo se enfrenta a situaciones complejas que alteran la normatividad y propicia conflictos a los que debe solucionar de la manera más acertada.

## **Actividades Planeadas**

### **a).- Creación de un ambiente de estima y confianza**

Todas las personas tenemos dos necesidades básicas: Los sentimientos de pertenencia e identidad, es decir, sentir que formamos parte de un grupo y que se nos acepte y valore tal como somos, de lo contrario tanto el rechazo y la falta de integración pueden ser causantes del conflicto. Entonces, en esta estrategia se

intentó poner en práctica juegos que permitieran conocerse e integrarse en un ambiente de estima y confianza, para ello, se trabajó en dos sesiones y se utilizaron actividades de presentación y conocimiento, cuyo objetivo fue crear afinidades y cohesión. Otro aspecto que se trabajó fue la autoestima y la estima hacia los demás, entonces, se trató de promover que cada sujeto creyera en sí mismo, no solo se trabajaron los valores que cada uno tiene como persona, sino también los valores como miembros de una cultura (identidad).

## 1.- Actividad “El espejo”

**PROPÓSITO:** Favorecer la autoestima. Aceptarse uno mismo y reconocerlos valores positivos de los compañeros y compañeras.

**PERIODO DE REALIZACIÓN:** Enero 2012

**AMBITO DE INTERVENCIÓN:** Sensibilización del grupo

ACTIVIDADES	RECURSOS		TIEMPO	ESPACIOS	INSTRUMENTOS DE RECUPERACIÓN
	HUMANOS	MATERIALES			
<p style="text-align: center;"><b>PRIMERA SESIÓN</b></p> <p>1.- Crear un ambiente de confianza a través del diálogo, se iniciará con algunas preguntas ¿cómo les fue en la semana?, conversar acerca de algunas situaciones que hayan sabido de otras escuelas, etc. preguntarles si se enfrentaron a algunos conflictos durante la última semana y de qué manera los resolvieron, cómo se sintieron, esta conversación será compartida con algún alimento.</p>	6 docentes, profesora. de educación física y directivo	Alimentos compartidos	Una hora , 30 minutos	Instalaciones de la escuela	Escalas estimativas Guía de observación

<b>PROPÓSITO:</b> Crear afinidades y cohesión en el colectivo escolar					
<b>ESTRATEGIA:</b> Favorecer la autoestima. Aceptarse uno mismo y reconocer los valores de los compañeros y compañeras.					
<b>PERIODO DE REALIZACIÓN:</b> Segunda semana de febrero de 2012					
<b>AMBITO DE INTERVENCIÓN:</b> Sensibilización del grupo					
ACTIVIDADES	RECURSOS		TIEMPO	ESPACIOS	INSTRUMENTOS DE RECUPERACIÓN
	HUMANOS	MATERIALES			
<p><b>SEGUNDA SESIÓN</b></p> <p>2.-La actividad consiste en descubrir nuestros valores más positivos, nuestras virtudes principales. Para hacerlo, se pide a los participantes, que, sin hablar con nadie, escriban en una hoja las características positivas que más valoran de su personalidad, como mínimo deben anotarse 5 virtudes.</p>	6 docentes, profesora. De educación física y directivo	Papel, marcadores, maskin tape	30 minutos	Instalaciones de la escuela	<p>*Preguntas abiertas-semiestructuradas :</p> <p>¿Cómo te sentiste?</p> <p>¿Fue difícil encontrar valores positivos de tu persona?</p> <p>¿Por qué nos cuesta tanto definirnos utilizando nuestras virtudes?</p> <p>¿Nos hubiera sido más fácil hablar de defectos?</p> <p>¿Qué elementos externos pueden contribuir a la imagen que tenemos de nosotros mismos?</p>

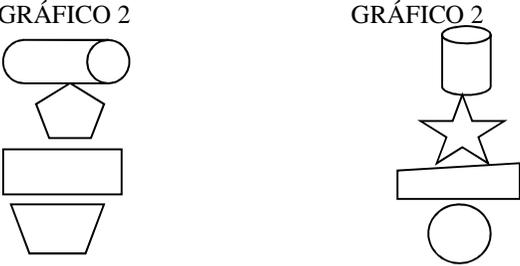
**PROPÓSITO:** Crear afinidades y cohesión en el colectivo escolar  
**ESTRATEGIA:** Favorecer la autoestima. Aceptarse uno mismo y reconocer los valores positivos de los compañeros y compañeras.  
**PERIODO DE REALIZACIÓN:** Segunda semana de febrero de 2012  
**AMBITO DE INTERVENCIÓN:** Sensibilización del grupo

ACTIVIDADES	RECURSOS		TIEMPO	ESPACIOS	INSTRUMENTOS DE RECUPERACIÓN
	HUMANOS	MATERIALES			
<p align="center"><b>SEGUNDA SESIÓN</b></p> <p>Tercera actividad            1.- Se les pide a los docentes que formen binas y a cada bina se les entrega una hoja, la cual contiene una interrogante ¿Qué es porcentaje? Y un problema de porcentaje: Juan ahorra \$1,000.00 en el banco y le otorgan un 2% de interés mensual. En qué tiempo tendrá más de \$1,170.00? Se les solicita que realicen la tabla proporcional del porcentaje            2.- El coordinador orienta a una bina, les hace sentir el acompañamiento durante el proceso de la solución del problema. Las otras dos binas se quedan solas sin la intervención del coordinador.            3.- El coordinador pregunta a las binas si han concluido el problema, en caso de que la respuesta sea positiva, el coordinador solicita a cada integrante de la bina que recibió ayuda por parte de él, a que se integren en cada bina que no recibieron la orientación del coordinador, con la finalidad de confirmar si los resultados son los correctos y si se realizaron de acuerdo a lo indicado, de no ser así, los docentes que se integraron a las binas deberán orientar a los compañeros.</p>	6 docentes y directivo	Hojas impresas, lapice y calculadora	30 minutos	Instalaciones de la escuela	* Preguntas abiertas-semiestructuradas  ¿Cuáles fueron las dificultades a las que te enfrentaste al resolver el problema?  ¿Cómo te sentiste cuando te explicaron el procedimiento?  ¿Qué es para ti el trabajo colaborativo?  ¿Qué importancia tiene para ti el trabajo colaborativo?

## **a) Favorecer la comunicación y la colaboración**

En este punto se trató de poner en práctica juegos y dinámicas que permitieron desarrollar una comunicación efectiva, en donde realmente se puso en juego el diálogo y la acción de escuchar de forma activa y empática. Los participantes pusieron en acción el canal verbal. Fue importante trabajar y observar cómo, a pesar de ser el canal más utilizado, a la hora de transmitir un mensaje, puede crear muchas confusiones y malentendidos si el receptor no logra decodificar el mensaje. Aprender a establecer un código común, sin presuponer nada, se verificó que realmente se estuviera interactuando y hablando de lo mismo, fue realmente relevante en situaciones de conflicto. Así mismo, se pretendió aportar espacios y oportunidades para que el colectivo vivenciara la revalorización de sentir el acompañamiento del otro, para evidenciar el sentido de cooperación y solidaridad, en este sentido, se plantearon cambios en el colectivo escolar.

## 2.- Estrategia “Dibujos enfrentados”

<b>PROPÓSITO:</b> Favorecer la comunicación y la escucha. Analizar las limitaciones de la comunicación.					
<b>PERIODO DE REALIZACIÓN:</b> 15 de junio de 2012					
<b>AMBITO DE INTERVENCIÓN:</b> Sensibilización del grupo					
ACTIVIDADES	RECURSOS		TIEMPO	ESPACIOS	INSTRUMENTOS DE RECUPERACIÓN
	HUMANOS	MATERIALES			
<p>1.- El grupo se divide en parejas y estas se sitúan espalda contra espalda, sin tocarse, perpendiculares al pizarrón. El facilitador realiza un dibujo como el gráfico de abajo, la persona que ve el dibujo intenta dictárselo a su pareja, sin que ésta que no lo ve, pueda hablar, emitir ningún sonido y hacer preguntas. Cuando se considera que ha transcurrido un tiempo prudente o deducimos que todas las parejas han finalizado su dibujo sin mirar el resultado, se repite el ejercicio cambiando las instrucciones, esta vez quien dicta, se levanta y se sitúa cara a cara con su compañero. El dibujo vuelve a dictarse, pero la pareja puede preguntar cualquier cosa y se pueden mirar a los ojos. Es importante que quien dicte no vea el dibujo del compañero. Al terminar se pueden mirar los dos dibujos y contrastar resultados.</p> <p>GRÁFICO 2</p> 	6 docentes, profra. De educación física y directivo	Pizarrón, marcadores	45 minutos	Instalaciones de la escuela	<p>*Escalas estimativas</p> <p>*Guía de observación</p> <p>* Preguntas abiertas-semiestructuradas</p> <p>¿Cómo se sintieron cuando solo escuchaban?</p> <p>¿Qué comunicación se establecía en cada caso?</p> <p>¿Qué problemas se detectaron en la comunicación verbal?</p> <p>¿Qué influencia ejercen los demás canales: mirada, expresión gesticuladora, etc?</p>

## **Evaluación de las estrategias de acción**

Con la consigna de que realmente se cumpliera con el cometido de las estrategias implementadas en el plan de acción, fue necesario la evaluación y control de éstas, se consideró comparar los resultados que se obtuvieron de las estrategias con los objetivos o metas propuestas por las mismas, ya que, de no ser así, se deberían replantear las acciones pertinentes con la finalidad de obtener lo esperado en el plan de acción, bajo esta premisa se puede expresar, que si la aplicación de la evaluación es pertinente y adecuada se garantiza la encomienda de las estrategias planteadas.

En este aspecto debo referir que las acciones permanentes tuvieron la intención de reforzar las estrategias que fueron previamente planeadas, estas últimas propiciaron sensibilizar al colectivo escolar para aceptar el trabajo colaborativo, el cual conllevó a mejorar las relaciones interpersonales; sin embargo, es necesario reconocer que éstas deben ser apoyadas por acciones permanentes, entendiendo a éstas como las acciones que se viven día a día a través de la interacción de unos con otros, en donde cada individuo utiliza para representarse a sí mismo como sujeto y los diferentes modos de vincularse con el otro, estas acciones están sensibilizando para fortalecer las relaciones de compañerismo y camaradería entre docente-docente y docentes-directivo; reconocimiento y aceptación hacia la función directiva. Así mismo, debo mencionar que cada docente fue valorado a través de escalas estimativas, entendiendo a éstas como "...instrumentos de carácter psicológico destinados a evaluar formas de conducta y rasgos personales derivados de los hábitos, actitudes y capacidades generales de los individuos, sobre los cuales ha de asignarse una calificación según el criterio que por observación se ha formado el evaluador" Contreras Ferto, Raúl (1972:301), las cuales permitieron conocer de manera sistemática y precisa las actitudes de cada docente con respecto al trabajo colaborativo y las formas de interactuar con los otros. Se utilizaron guías

de observación para cada docente y guías de observación para cada estrategia aplicada con la intención de valorar sistemáticamente los logros alcanzados, continuar con las estrategias o reconsiderarlas si es necesario.

Las dos estrategias planeadas fueron aplicadas, la primera con sus tres actividades respectivamente a).- Estrategia: Creación de un ambiente de estima y confianza. La primera actividad se aplicó el 16 de enero de 2012, la segunda y tercera el 27 de febrero de 2012. Cabe mencionar, que en la segunda actividad se complementó con otra actividad, debido a que se consideró pertinente su aplicación, debido a que, el objetivo de ésta fue encaminada a que cada docente vivenciara la necesidad de sentir el acompañamiento y colaboración del otro durante el desarrollo de una actividad académica o de cualquier otra actividad en la que estemos involucrados todos como colectivo escolar. La segunda estrategia “Dibujos enfrentados” se aplicó el día 15 de junio de 2012.

## **Aplicación de la estrategia**

### **a) Creación de un ambiente de estima y confianza**

En esta estrategia se puso en práctica juegos que permitieron conocernos e integrarnos en un ambiente de estima y confianza, para ello se trabajó en dos sesiones y utilizamos juegos de presentación y conocimiento, cuyo objetivo fue crear afinidades y cohesión. Otro aspecto que se trabajó fue la autoestima y la estima hacia los demás, entonces se promovió que cada sujeto creyera en sí mismo, no solo se trabajaron los valores que cada uno tiene como persona, sino también los valores como miembros de una cultura (identidad).

Esta estrategia se aplicó el día 16 de enero de 2012; la cual se llevó a cabo en el centro escolar, específicamente en el salón de usos múltiples, a veces se

piensa que los convivios fuera de los centros escolares son más dinámicos y abiertos, sin embargo, se debe considerar que en este caso, se torna difícil este tipo de actividades, debido a que si se realizan fuera de horario de trabajo, difícilmente asisten todos los docentes. Y esta situación limita la convivencia de todo el colectivo escolar.

Se generó un ambiente de confianza a través del diálogo, se inició con algunas preguntas ¿cómo les fue en la semana? Se conversó sobre algunas situaciones laborales de otras escuelas, etcétera, se les preguntó si se enfrentaron a algunos conflictos durante la última semana y de qué manera los resolvieron, cómo se sintieron, esta conversación se compartió con alimentos.

**Desarrollo:** Primero se aplicó esta actividad y posteriormente el grupo de educación especial trabajó con el colectivo escolar cuyo tema fue “Aplicación de estrategias curriculares”:

1.- El día anterior les propuse llevar algunos alimentos para compartirlos antes de que iniciara la reunión con los profesores de educación especial; todos aceptaron y una compañera comentó que todos llevaran un ingrediente específico para hacer una ensalada de espinacas, cada quien eligió un ingrediente, le propuse prepararla en la misma escuela y aceptó por su sencilla preparación.

2.- Todos cumplimos con el ingrediente que nos solicitó, en un ambiente agradable, de cordialidad se llevó a cabo la preparación de la ensalada entre cuatro docentes y directivo, dos docentes poco ayudaron, se mantuvieron distanciados, abriendo un diálogo entre ellos, los invité a participar en la preparación y fue como hubo un acercamiento más estrecho.

3.-Durante la preparación de la ensalada y sin formalismos, les pregunté cómo les había ido en la semana, si se habían enfrentado a algún conflicto dentro de la escuela y de qué manera lo resolvieron, pues una servidora estaba rodeada de ellos.

4.-Los docentes participaron, expusieron el conflicto que les había inquietado, hubo sugerencias para abordarlos de diversas maneras, intercambiaron diferentes puntos de vista, el diálogo fue cordial, se denotó las actitudes, los valores, las percepciones de cada uno de ellos a la hora de resolver los conflictos que surgieron dentro del aula con los educandos, con padres de familia, problemas sindicales y otros más expusieron problema familiares. Alguno de ellos sugirió realizar con mayor frecuencia estas actividades, enfatizando lo productivo de las mismas, haciendo referencia, que en algunos casos cuentan con pocos años de servicio y hay necesidad de aprender de las experiencias de los demás.

5.- Para finalizar una servidora compartió un problema, el cual se dio un resolutive bajo normatividad.

A través de los instrumentos de evaluación se registraron actitudes, formas de interrelacionarse y comunicarse unos con otros.

**Instrumentos de evaluación:** Diario de campo, escalas estimativas para cada docente (ANEXO I), guía de observación de cada docente (ANEXO II), guía de observación del colectivo escolar (ANEXO III).

Cabe mencionar que la estrategia pasó desapercibida por los docentes, pues a pesar de que fue una actividad que nunca se había realizado, fue una

acción que surgió desde la propia convivencia del colectivo, así mismo, sus actitudes correspondieron a los registros que se realizaron en el diario de trabajo.

En el intercambio comunicativo de los docentes se manifestó las particularidades culturales propias, así mismo, cada uno permitió a través de sus comentarios que los otros conocieran la identidad del compañero (a).

Tres docentes se mostraron muy dispuestos a participar, aceptaron los juicios emitidos por los otros con respeto y tolerancia. Una docente al inicio del intercambio comunicativo se mantenía al margen de los comentarios, después comentó experiencias (sobre resolución de conflictos), de profesores de telesecundaria, ya que ella había desempeñado la función de secretaria en ese nivel.

Durante el desarrollo de la actividad, dos compañeros mostraron una actitud poco aceptable para el resto del colectivo escolar, a veces demostraban no tener respeto hacía la dinámica de la actividad (por momentos se abría un diálogo entre los dos), gesticulaciones de burla hacia la intervención de los otros, uno de ellos apelaba a favor de su egoísmo, conforme transcurrió el intercambio comunicativo, se fueron integrando a la actividad.

**Condiciones enfrentadas:** En general fueron buenas, sin embargo, es importante mencionar que los medios de comunicación (celulares), se hacen presentes y esto interrumpió la dinámica del trabajo. Otra situación que se observó es que se debe suspender otras acciones de la función directiva y fijar la atención únicamente en la estrategia, es decir, no atender a padres de familia u otras personas que soliciten dialogar con dirección, incluyendo a supervisión escolar en caso de ser necesario. También se debe manifestar que hubo conflictos con el grupo de educación especial por no respetar el horario que previamente estaba establecido.

Bajo estas circunstancias, se debe reconocer que no es recomendable programar otra actividad ajena al colectivo escolar.

**Avances obtenidos:** Esta actividad permitió al colectivo escolar poner en práctica el enfoque y conceptos de la pedagogía de la diferencia e interculturalidad, así mismo, se abrieron canales de comunicación para conocer puntos de coincidencia y de divergencia, ya que, cada docente tuvo la oportunidad y libertad de expresar sus propios juicios, los cuales permitieron a cada sujeto conocer la cosmovisión de los otros. Se logró observar que cuando un docente justificaba su forma de actuar en un conflicto que había experimentado, los otros tuvieron oportunidad de aplicar su alteridad para ponerse en el lugar de ese sujeto, aunque no compartieran el hecho, lograron comprender al actuar, esto lo constaté porque no se entraba en la discusión para tratar de convencer que se había actuado mal o bien. Dentro de las actividades permanentes el gestor siempre trató que los argumentos de cada docente tuvieran validez ante los demás, por ejemplo, en reunión de consejo técnico se presentó el siguiente conflicto: la profesora de educación física comentó que los alumnos con mayor habilidad motriz participarían en el concurso de escoltas, un profesor de grado apelo al argumento de la profesora de educación física expresando que era injusto, pues los alumnos de mejor aprovechamiento escolar deberían participar en este evento porque de alguna manera se estaba premiando la flojera e irresponsabilidad de aquellos que no resaltaban académicamente en la escuela, esta situación propició que la mitad del colectivo escolar estuviera a favor de la profesora de educación física y la otra mitad a favor del profesor de grado. Mi intervención fue la siguiente: expuse que ambos tenían razón, ya que, cada uno de ellos estaba considerando la participación de los alumnos desde su propia función, uno como profesor de grupo, donde lo más importante era reconocer el esfuerzo académico de sus alumnos y la profesora de educación física tenía un enfoque de carácter deportivo cuya consigna era que participaran los alumnos más hábiles para ejecutar las evoluciones físicas que demandaba el concurso de escoltas, lo más relevante era considerar el objetivo del evento a fin de tomar acuerdos. Todos coincidieron que el objetivo era ganar

en dicho concurso, así fue una compañera manifestó la importancia de que participaran los alumnos con mejores aptitudes motrices. Con esta intervención me di cuenta que, como directivo se debe apelar a favor de la razón a través del diálogo, como lo manifiesta la UNESCO (2009:9) “los principios de la interculturalidad se centran en la diferencia...e implica los valores de respeto, inclusión...capacidad de dialogo”. Como directivo asimilé el valor que verdaderamente tuvo abrir espacios que permitieran tener un encuentro cultural con la finalidad de despertar nuestra identidad como docentes de la escuela Primaria Niños Héroe. Debo mencionar, que era la primera vez que todo el colectivo escolar estaba presente en la actividad que llevó a cabo el grupo de educación especial (psicóloga, profesor de la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER) profesor de lenguaje), es importante comentar que el desempeño laboral de los profesores de educación especial no había sido el más aceptable, el poco interés que manifestaban los compañeros hacia nuestros alumnos que requerían el servicio de educación especial propiciaban conflictos dentro de nuestra institución; es decir, los docentes que solicitaban el diagnóstico e intervención de USAER, el cual se entregó extemporáneamente en el mes de febrero, esta situación tuvo como consecuencia la exclusión de algunos alumnos del servicio, ejemplo de esta situación fue un alumno con problemas de microcefalia entre otros, no había seguimiento curricular con los alumnos matriculados de USAER, tampoco sugerencias curriculares para los docentes, etcétera. Esta situación conllevó a alentar actitudes de rechazo de los docentes hacia el colegiado de educación especial, por tal razón, no existía el interés de permanecer en las pláticas, talleres o actividades implementadas por los docentes de educación especial y desde hace tres años (cuando inicié mi gestión en esta escuela), siempre se ausentaban uno o dos docentes, sin embargo, después de la estrategia aplicada todos los docentes permanecieron con los profesores de educación especial.

Se percibió que los docentes perdían interés dentro de una dinámica de trabajo cuando ésta se impartía bajo un enfoque teórico, quedando al margen el

enfoque de la práctica, fue la primera vez que observé el interés de ellos en solicitar propuestas a sus problemas de carácter áulico, es decir, el colegiado de educación especial habló sobre dislexia, problemas de lenguaje en sus diversas dimensiones y los docentes solicitaban las acciones (estrategias) para trabajarlas directamente con sus alumnos que presentaran este tipo de problemas; los profesores de educación especial nunca dieron respuesta a estas inquietudes, por ende, se perdió el interés por parte de los docentes y sólo permanecieron por respeto y por cubrir la jornada laboral, pero 12:30 horas todos solicitaron retirarse, quedando inconcluso el trabajo de los compañeros de educación especial, este fue el gran problema que enfrentó el colectivo escolar. Puedo manifestar, que ya no existe total indiferencia a los grandes problemas que aquejan a nuestros alumnos, ya que, por lo menos hubo una muestra de preocupación hacia las acciones educativas.

Así mismo, se pretende retomar esta estrategia de convivencia dentro de la institución escolar, es importante como directivo mantener siempre abierta esta dinámica de diálogo interactivo e intercultural; sostener las buenas relaciones interpersonales es de vital importancia para cohesionar nuestro colectivo escolar, por lo tanto, es necesario continuar con esta dinámica de abrir espacios de intercambio, en donde se dialogue sobre todos los temas que nos aquejan como seres humanos y docentes, me percaté que el docente tiene una gran necesidad de ser escuchado, de ser reconocido por sus iguales para sentir que es importante, pues cada uno puede regalar a los otros su propio actuar bajo la propia cosmovisión y al mismo tiempo enriquecer la cosmovisión del otro.

### **Segunda y tercera actividad**

La actividad radicó en descubrir nuestros valores y virtudes principales. Para desarrollarla solicité a los participantes, que sin dialogar con otro sujeto,

escribieran en una hoja las características positivas que más aprecian de su personalidad, como mínimo anotaron cinco virtudes.

Cabe mencionar que esta actividad se reformó, ya que, solo se aplicó hasta lo antes mencionado, con la finalidad de aplicar una segunda actividad que consideré fue pertinente implementarla, debido a que tuvo el objetivo de que cada docente vivenciara la necesidad de tener el acompañamiento del otro, reconocer que es importante sensibilizarnos para aceptar la ayuda y colaboración del otro.

**Desarrollo:** Esta actividad se llevó a cabo el día 27 de febrero de 2012 en junta de consejo técnico. La escuela carece de equipos audiovisuales por los robos que ha sufrido, es por ello, que en consenso un día antes 26 de febrero de 2012, se preguntó a cada docente la manera de resolver nuestro problema, debido a que necesitábamos un proyector y servicio de internet puesto que trabajaríamos con las fichas de programa de ENLACE, proyectar unas diapositivas sobre el mismo tema y analizar el libro del *Plan de estudios 2011*. Fue muy gratificante escuchar que un profesor ofreciera su casa para que allí se llevara a cabo la reunión de consejo técnico del día 27, pues es propietario de algunos medios audiovisuales, todos aceptaron, se convino para llevar alimentos y compartirlos nuevamente, todos estuvieron de acuerdo. Esta propuesta nos agradó a todos y así llevamos a cabo esta reunión de consejo técnico consultivo.

El día 27 de febrero de 2012 realizamos la reunión del colectivo en la casa-habitación del profesor, misma que inició a las 8:00 horas todos estuvimos puntuales con los alimentos que a cada uno correspondió llevar.

El orden del día fue el siguiente:

1.- Aplicar actividad del proyecto (reconocer nuestros valores sobresalientes y aplicar estrategia de matemáticas)

2.-Analizar el plan de estudios 2011.

3.- Proyectar diapositivas sobre ENLACE

4.- Ingresar a página de ENLACE para valorar algunas fichas de 3°, 4°. 5° y 6° grados.

2.- Se comentó al colectivo que antes de llevar a cabo las acciones haríamos una actividad de auto reconocimiento con respecto a nuestros valores, solicité anotaran en una hoja blanca, (la cual les entregué previamente) 5 valores o virtudes positivos. Algunas profesoras comentaron que era complejo hacerlo, pues temían que los “otros” se mofaran al escuchar sus virtudes, expresaron que así mismas se podían concebir de una manera, pero los “otros” quien sabe si percibían lo mismo; al respecto manifesté que esa era la intención de la actividad, darnos cuenta de qué manera nos reconocemos nosotros mismos, cómo nos perciben los “otros”, y nosotros como vislumbramos a los demás y si coincidimos en nuestras percepciones. Observé que les fue muy difícil auto reconocerse, cuatro profesoras lograron escribir 5 virtudes de sí mismas y dos profesores escribieron 3 virtudes. Cada uno leyó y argumentó sus virtudes, esto provocó risa, a veces burla, laxitud cada vez que un docente participaba. Mi participación fue al final, pude observar con agrado que las actitudes fueron las mismas de risa, laxitud y aceptación.

3.- De manera verbal se hicieron las siguientes preguntas:

¿Cómo te sentiste?

¿Fue difícil encontrar valores positivos de tu persona?

¿Por qué nos cuesta tanto definirnos utilizando nuestras virtudes?

¿Nos hubiera sido más fácil hablar de defectos?

¿Qué elementos externos pueden contribuir a la imagen que tenemos de nosotros mismos?

Cada docente manifestó diferentes comentarios, algunos profesores revelaron sentir angustia, debido a que poco habían reflexionado sobre sus virtudes, pues regularmente las personas enfatizan más sobre los defectos

empezando por la familia, las personas suelen ser criticadas cuando hablan de sí mismas en cuanto a las virtudes, coinciden en que es más fácil preguntar a “otros” con respecto a las cualidades de uno mismo.

Argumentaron, durante el desarrollo de esta actividad que todas las personas tenemos defectos y virtudes, enfatizando que las virtudes son aquellas que te hacen ser especial y único ante los demás y los valores que no son tan agradables a los demás, son aquellos que te hacen fracasar, ya sea en tu vida cotidiana, laboral o familiar. Reconocieron que esta situación la vivenciaron en esta actividad porque se mofaron cada vez que alguien se reconocía a sí mismo, muchas de las veces por no tener las mismas percepciones de las virtudes uno pierde credibilidad y seguridad en uno mismo. Algunos compañeros expresaron que con frecuencia los “otros” (pareja, hijos, amigos, jefes, etc.) resaltan más los defectos para que se intenten cambiar, sin embargo, poco suelen reconocer nuestras virtudes, destacaron que era más importante elogiar a una persona para que pueda corregir sus defectos, que solo reconocer sus defectos. Otros compañeros expresaron que esta situación puede proceder de ámbitos culturales y educacionales. El colectivo propuso educar a los alumnos de nuestra institución para que se valoren ellos mismos a través de reconocer sus virtudes, con la finalidad de que cada uno de ellos revise sus comportamientos e identifiquen cuáles son sus principales defectos para que de manera gradual empiecen a mejorar cada uno de ellos y que al mismo tiempo puedan ser capaces de reconocer sus virtudes con la finalidad de mejorar la propia personalidad, lograr una sana convivencia escolar y una mejor calidad de vida.

Comenté que la intención fue sabernos reconocer y darnos cuenta que todos somos diferentes y que tenemos cualidades que nos hacen valer mucho por quienes somos y cómo somos.

A continuación invité a los profesores que se integraran en binas, y les entregué una hoja para resolver un problema de porcentaje, solicité que expresaran de forma escrita la proporcionalidad del incremento del porcentaje. Me percaté que en las tres binas había dificultad para resolverlos. Me acerqué a la bina de la profesora de tercero y segundo con la finalidad de orientarlas, cómo deberían resolver el problema, pero además, que representaran de manera escrita el procedimiento proporcional. A las otras dos binas únicamente me acerqué, pero no intervine, esto fue de manera consciente, ya que la intención fue que los docentes vivenciaran una actitud de indiferencia por parte de la persona que en ese momento se consideraba poseía el conocimiento. Al final pregunté si ya habían terminado, respondieron que sí. Observé a las binas, un equipo obtuvo la respuesta correcta pero no escribió el porcentaje proporcional y el otro equipo estaba mal en el resultado. Solicité a las profesoras del equipo donde intervine que se integrara una en cada bina para que los orientaran en el proceso y así logaran obtener el resultado correcto. Al terminar se hicieron las siguientes preguntas de manera oral:

¿Cuáles fueron las dificultades a las que te enfrentaste al resolver el problema?

¿Cómo te sentiste cuando te explicaron el procedimiento?

Las profesoras de una bina expresaron, que ellas habían entendido mal el planteamiento del problema porque no habían considerado que era el 2% sobre el capital, luego sacar nuevamente el 2% que ya había generado interés y que cuando la compañera se integró con ellas se sintieron bien porque le entendieron rápido y todo fue fácil de resolver.

El siguiente equipo comentó que se sintieron excluidos o discriminados, cuando observaron que como coordinadora solo me dirigí al primer equipo para intervenir, esta situación había marcado la diferencia entre las binas. Posteriormente se hicieron las siguientes preguntas:

¿Qué es para ti el trabajo colaborativo?

¿Qué importancia tiene para ti el trabajo colaborativo?

Todos coincidieron que el trabajo colaborativo era repartirse una actividad, apoyarse unos a otros, compartir para lograr un fin y que éste ayudaba a lograr alcanzar metas comunes. Algunos profesores comentaron que la metodología del trabajo colaborativo era muy bueno, siempre y cuando todos sean comprometidos y cumplan con la actividad o acción que les corresponde desarrollar, pues con frecuencia se observó la desidia de algunos compañeros, lo cual conllevó a que surgieran dificultades como en algunas ocasiones sucedió en nuestro colectivo. Al respecto se comentó sobre la importancia de que alguien o algunos estén cerca de nosotros para lograr una meta, en esta actividad se observó la necesidad que cada individuo sintiera el acompañamiento del “otro”, con el fin de fortalecer nuestros aprendizajes, durante el desarrollo de la actividad los docentes experimentaron como profesionistas la exclusión, discriminación, marginación o rechazo con la actitud del coordinador de la actividad, se hizo referencia a que esta misma experiencia vivida perciben los alumnos, cuando el profesor de grupo procede de la misma manera con ellos. Estos comentarios permitieron reconocer y aceptar la importancia de compartir problemas de cualquier índole, apoyarse unos con otros, reconocimiento del “otro” con sus diferencias, enfatizando que esas diferencias ofrecen respuestas bondadosas que pueden servir de puente para acercarnos y buscar estrategias que resuelvan nuestros conflictos, las cuales también coadyuvarán a lograr las metas que nos tracemos.

**Instrumentos de evaluación:** Diario de campo, escalas estimativas para cada docente (ANEXO I), guía de observación de cada docente (ANEXO II), guía de observación del colectivo escolar (ANEXO III).

**Condiciones enfrentadas:** Considero fue agradable el haber realizado esta junta de consejo técnico en otro espacio como lo fue la casa de uno de los profesores, fue una experiencia diferente, sin embargo, las condiciones como el mobiliario no fueron las más idóneas, sobre todo para el trabajo en binas, así mismo, existieron otros distractores como el teléfono particular cuyo timbrado interrumpió en dos ocasiones, las actividades se desarrollaron de acuerdo a lo planeado.

**Avances obtenidos:** Estas actividades se complementaron, la primera logró que los docentes implicados reconocieran que todos teníamos cualidades o valores diferentes, que estas diferencias sirvieron de enlace para aceptarnos unos a otros, que fueron los agentes externos como la familia quienes nos formaron y educaron, por ello nuestro actuar y proceder.

Así mismo, en la segunda actividad cada docente vivenció la importancia de sentir el acompañamiento del otro, la necesidad de compartir con alguien un problema matemático pero que a final de cuentas esta experiencia se trasladó a otras situaciones similares en el diario vivir de la vida escolar. El impacto de las actividades y acciones que se llevaron a cabo lograron su cometido, el pasado 9 de marzo del presente año se aplicaron exámenes para la Olimpiada del conocimiento, así el colectivo escolar nos dimos a la tarea de calificar dichos exámenes, estos se contabilizan por puntajes. Una profesora es hábil para resolver operaciones básicas (sumas, restas), pude observar que tres compañeras solicitaban su apoyo para que revisara nuevamente los puntajes y las otras dos compañeras intercambiaban los exámenes para revisarlos nuevamente.

Ambas estrategias permitieron al colectivo escolar poner en práctica el enfoque y conceptos de la pedagogía de la diferencia e interculturalidad, así mismo se abrieron canales de comunicación para conocer nuestros puntos de coincidencia y de divergencia. Como directivo, pude asimilar el valor que verdaderamente tiene abrir espacios que permitan tener un encuentro cultural con

la finalidad de despertar nuestra identidad como docentes de la escuela que nos acobia actualmente.

Así mismo, se retomó esta estrategia de convivencia dentro de la institución escolar, fue muy importante mantener siempre abierta esta dinámica de diálogo compartido y dinámico para que en un futuro logremos alcanzar el diálogo intercultural, mantener las buenas relaciones interpersonales fue de vital importancia para cohesionar nuestro colectivo escolar, entonces, se consideró continuar con esta dinámica de abrir espacios interactivos, en donde se dialogue sobre todos los temas que nos aquejaron como seres humanos y docentes, pues observé que el docente tiene una gran necesidad de ser escuchado, de ser reconocido por sus iguales y sentir que no es un miembro más del colectivo docente, más bien percibir que es el motor principal para promover el cambio en la escuela.

### **Estrategia: “Dibujos enfrentados”**

En esta estrategia se trató de desarrollar una comunicación efectiva, en la que se permitiera dialogar y escuchar de forma activa y empática. Aprender a establecer un código común entre el colectivo escolar fue uno de los principales objetivos de esta estrategia.

Esta estrategia se aplicó el día 15 de junio de 2012. Debo mencionar como antecedente que en el mes de abril en junta de Consejo Técnico Consultivo se tocaron algunos puntos relacionados con las próximas evaluaciones de ENLACE, las cuales se llevan a cabo con alumnos de tercero a sexto grado. Todos los docentes expresaron que era una evaluación poco confiable, ya que los ítems no correspondían al contexto de nuestros alumnos, que la estructura de éstos tiene

un nivel de complejidad elevado y que además aún no se abordaban todos los contenidos.

En ese momento, se manifestó estar de acuerdo con ellos, enfatizando que lo más importante para nosotros como colectivo era conocer el verdadero nivel de aprendizaje de los alumnos; pregunté si alguno de ellos deseaba proponer alguna estrategia para obtener resultados confiables sobre el logro de conocimiento de nuestros educandos, ya que, el resultado de esta actividad serviría de referente como evaluación diagnóstica para el grado que nos correspondería atender el próximo ciclo escolar 2012-13. Ningún docente manifestó propuesta alguna, por lo tanto, el directivo propuso, elaborar una evaluación del grado que les antecedió, ajustándola al contexto y contenidos que habían abordado hasta el momento en que fuera la aplicación, es decir, el profesor de sexto elaboraría el examen de quinto, el de quinto elaboraría el de cuarto y así sucesivamente y que una servidora haría el de sexto grado. Fue grato observar que todos aceptaron, propusieron se aplicara el día 28 de mayo de 2012 para que fuera antes de la evaluación de ENLACE y de esta manera lograrían como profesores de grupo conocer el rendimiento académico de sus alumnos. El primer acuerdo fue que todos entregaríamos la batería de evaluación el día 23 de mayo, y que habría reunión en Consejo Técnico el día 31 de mayo para analizar los resultados. Otro acuerdo fue que la profesora de primer grado planearía una clase demostración con sus alumnos, con la finalidad de que la comunidad escolar (docentes, padres de familia de primer grado, directivo) conocieran los logros de conocimiento alcanzados por estos pequeños.

Desafortunadamente no se lograron cumplir los acuerdos en las fechas establecidas, debido a que los docentes de tercero a sexto grados impartieron un taller de "Prevención de adicciones", una servidora dio difusión a este mismo taller a todos los padres de familia de nuestra escuela, por tal motivo las evaluaciones

se aplicaron a los alumnos de segundo a sexto grado el día 1 de junio de 2012. La clase demostración se llevó a cabo el día jueves 14 de junio del presente año.

El día 15 de junio nos reunimos en Consejo Técnico; en esta reunión tratamos asuntos relacionados con el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de los exámenes elaborados por nosotros y la aplicación de la estrategia “Dibujos enfrentados”.

Antes de iniciar la estrategia se comentó que haríamos una actividad con la finalidad de relajarnos y entrar en comunicación, de esta manera se observó ciertas gesticulaciones de rechazo de algunos docentes, sin embargo, los demás profesores se animaron mucho y comentaron que era bueno, desconocían el contenido del ejercicio y que había que experimentar algo diferente.

Se hizo la invitación para quienes desearan participar, ya que no era obligatorio realizar la actividad. Algunos compañeros invitaron a participar a aquellos docentes que presentaban desidia a participar, un compañero de no muy buen agrado aceptó. Posteriormente se repartió dos hojas y un marcador a cada pareja. Se exhortó a que se colocaran por parejas espalda con espalda, sin tocarse, de tal manera que quedaran ubicados perpendicularmente al pizarrón, se formaron tres parejas, solo uno de cada pareja podía ver los gráficos que dibujé en ese momento en el pizarrón, un integrante de cada pareja no había visto los gráficos. Las personas que veían los gráficos trataron de dictar el grafico a su pareja para que las dibujara en una de las hojas, pero con la consigna que no podían hablar, emitir sonidos y mucho menos hacer preguntas. La siguiente indicación fue que se miraran de frente, nuevamente se dictarían los gráficos pero en esta ocasión la persona que había dibujado los gráficos podía preguntar cualquier cosa y se permitía mirar a los ojos, al final se compararon ambos dibujos para ver que pareja había logrado hacer los gráficos más semejantes a los trazados en el pizarrón.

Posteriormente se les preguntó:

¿Cómo se sintieron cuando sólo escuchaban?

¿Qué comunicación se establecía en cada caso?

¿Qué problemas se detectaron en la comunicación verbal?

¿Qué influencia ejercen los demás canales: mirada, expresión gesticuladora, etc.?

De manera general los docentes comentaron sobre la importancia que tiene la comunicación entre las personas, una compañera externó la falta de compromiso para lograr una comunicación efectiva entre el colectivo escolar, esta situación se percibió cuando algún docente o directivo expresó alguna indicación hacia el colectivo, con la finalidad de realizar actividades de algún programa, evento cultural, cívico, académico o comunitario, en diversas ocasiones se parte del entendido que todos hemos decodificado el mensaje de la misma manera, sin embargo, en el momento de desarrollar dichas indicaciones éstas son realizadas bajo dinámicas diferentes, esta situación se reflejó específicamente cuando se abordaron algunas actividades de programas como lecturas, adicciones, violencia, alimentación, etcétera”. Otros compañeros comentaron que cada uno de los integrantes del colectivo han sido generadores de esta situación, al no ser capaces de interactuar a través de una comunicación eficiente cuando se emite alguna indicación por parte de dirección, no se abre un espacio para ratificar si todos comprendieron lo solicitado de la misma manera y tomar acuerdos en caso de ser necesario, esta situación propició que se entreguen documentos u oficios mal elaborados. Algunos compañeros mencionaron casos específicos sobre la entrega de documentos, informes de algunos programas implementados en el trabajo áulico solicitados por supervisión escolar, los cuales fueron elaborados con indicadores diferentes a los emitidos por dirección, lo que conllevó a reelaborar la documentación y entrega extemporánea de los mismos. En ese momento se preguntó ¿Quiénes habían colaborado en la corrección o elaboración de algún informe o documento con la finalidad de cumplir en tiempo y forma con lo solicitado por la supervisión escolar? Esta interrogante abrió un espacio para

invitar a cada uno de los docentes a apelar a favor del trabajo colaborativo, tratando de evitar una actitud negativa hacia las acciones compartidas, refiriendo que lo más importante era reconocer que somos un equipo y que todo lo que realicemos es una corresponsabilidad, que va desde la toma de decisión más sencilla y simple hasta la más compleja, pues el actuar de cada uno de nosotros repercutirá en todo el colectivo escolar.

En ese momento se analizaron los resultados de las evaluaciones aplicadas de segundo a sexto grado, se solicitó a cada docente repartiera a cada compañero un examen del grado que había aplicado, de tal manera que, cada integrante contara con una batería de evaluación de segundo a sexto grado, con la finalidad de conocer el instrumento de evaluación de estos grados, una vez que fueron analizados por cada docente, se cuestionó ¿qué les había parecido su contenido?” todos coincidieron que los reactivos de los exámenes de cuarto, quinto y sexto grado fueron muy sencillos, los exámenes más complejos eran los de segundo y tercer grado. Posteriormente pasamos al análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados, esto permitió percibir que los alumnos de segundo y tercer grado fueron quienes lograron mejores resultados académicos, el grupo de quinto grado obtuvo el menor rendimiento. Posteriormente se hizo la siguiente pregunta ¿Cuáles fueron los factores principales para que se obtuvieran esos resultados? Algunos docentes externaron que la culpa era de los alumnos, ya que fueron irresponsables, flojos, manifestaron nerviosismo, le dieron poca o nula importancia al examen, además los grupos tuvieron exceso de matrícula (quinto grado atendió a 32 alumnos, primer grado 38 alumnos, segundo grado a 49 alumnos, tercer grado 39 alumnos, cuarto grado 34 alumnos y sexto grado atendió a 27 alumnos). Algunos profesores reconocieron que el fracaso escolar se debió en gran parte a la intervención pedagógica del propio docente, algunos grupos obtuvieron mejores resultados que otros, a pesar de estar insertados dentro del mismo contexto comunitario y escolar. Una compañera manifestó que no había estado de acuerdo cuando se dio a conocer la propuesta para elaborar los exámenes, por considerar que era más carga de trabajo laboral, sin embargo, no lo manifestó en su

momento porque esperó los beneficios que pudieran surgir de la misma actividad; el colectivo llegó al análisis reflexivo que había sido una muy buena actividad, ya que todos conocieron el nivel académico de los alumnos de los diferentes grados, fue importante reconocer que deberían trabajar en beneficio de los alumnos, buscaron las mejores alternativas para ellos, los docentes reconocieron las bondades que ofreció el trabajo colaborativo en aras de atender a grupos con niveles de conocimiento aceptables, agradecieron la intervención del gestor, ya que se sensibilizó para encontrar mejores propuestas metodológicas. Se mencionó que el contexto de la comunidad es difícil, debido a que los padres de familia carecen de escolaridad, por lo tanto, no poseen las herramientas académicas para apoyar a sus hijos, sin embargo, estas condiciones no habían impedido lograr mejores resultados en los niveles de conocimiento de los alumnos durante cada ciclo escolar. Cada integrante del colectivo escolar se comprometió de manera gradual a desarrollar lo que le correspondió dentro de cada una de sus propias funciones, para beneficiar a nuestros alumnos y lograr que éstos aspiren a una mejora calidad de vida. Después de analizar, reflexionar y comentar, se concluyó que las planeaciones, las metodologías, la didáctica, los recursos para enseñar están haciendo la diferencia, pues todos compartimos el mismo contexto, la misma situación de las familias (endogamia, analfabetismo, indiferencia de los padres para la educación escolar, falta de apoyo por parte de la familia, alumnos con problemas de aprendizaje, desnutrición, pobreza, violencia intrafamiliar). Una compañera agradeció el compañerismo y solidaridad de otros docentes y dirección por el apoyo pedagógico cuando lo solicitó, al mismo tiempo reconoció la importancia de la evaluación aplicada a todos los grados de segundo a sexto, externó la relevancia de utilizar material concreto, planeaciones elaboradas en función de estimular el razonamiento lógico-matemático del alumno con secuencias didácticas, hacer adecuaciones curriculares, haber aplicado las estrategias que la directora recomendó de la autora Margarita Gómez Palacios y otras estrategias más para desarrollar la competencia lectora en el alumno, es nueva en el servicio y acepto desconocer aún muchas propuestas pedagógicas.

Se comentó lo conveniente que es reflexionar sobre la práctica docente ¿Qué estamos haciendo? ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Para qué lo estamos haciendo? Se les exhortó a practicar la autoevaluación con el fin de identificar las fortalezas y debilidades profesionales, de esta manera logramos implementar acciones de intervención que nos conllevaron a mejorar los niveles de aprendizaje de los alumnos, lo importante era saber cuál había sido el verdadero sentido de nuestro trabajo, con la finalidad de reconocer si nuestras acciones áulicas eran pertinentes, coherentes, eficientes, etcétera, se propuso hacer un espacio en nuestra vida laboral para discernir y focalizar lo que estábamos haciendo bien con aquello que no estaba tan bien realizado, no dejarse abatir en el autoengaño para no dañar el trabajo colaborativo. En este momento se preguntó ¿qué les había parecido la clase muestra de primer grado? todos los compañeros reconocieron la gran labor de la profesora de primero y la felicitaron, de los 38 alumnos únicamente cuatro repetirán el ciclo escolar por tener problemas de aprendizaje, fueron diagnosticados por la psicóloga de USAER con discapacidad intelectual, el resto de los niños adquirieron el convencionalismo de la lecto-escritura, dominaron la segmentación de palabras, no había omisión de grafías, desarrollaron la competencia lectora de acuerdo a su nivel, adquirieron el convencionalismo de la lecto-escritura de los números hasta el 100, reconocieron el valor posicional hasta centenas, desarrollaron el conocimiento de las operaciones básicas (adiciones y sustracciones), aplicaban sus conocimientos en planteamiento de problemas, inventaron problemas, entre otros contenidos. Se observó con agrado que todo el colectivo escolar manifestó orgullo y reconocimiento hacia el trabajo de la profesora de primer grado, así lo revelaron algunos docentes que habían presentado resistencia al trabajo compartido, análisis y reflexión de la práctica docente, desacuerdo sobre actividades que habían considerado carga de trabajo y ésta acción basada en la aplicación de exámenes para todos los grados, así mismo, fue gratificante y enriquecedor el conocer los resultados del logro académico de cada grado y niño, percibir el trabajo áulico de cada compañero, reconocer que las prácticas docentes son diferentes, reconocimiento a dirección por dar apertura al desarrollo de propuestas como la que se aplicó en este día, se

reconoció que todos somos uno mismo, pues lo que se realizó dentro de cada salón definitivamente impactó en el trabajo colectivo, también se dio realce a la actitud del propio docente en cuanto a la estructura de sus propios paradigmas institucionales, profesionales, académicos que sensibilizaron para promover nuevas formas metodológicas, didácticas, estrategias de enseñanza-aprendizaje, recursos educativos y por supuesto se favoreció la interacción de todo el colectivo a fin de crear y fortalecer redes profesionales colectivas para mejorar el conocimiento de la comunidad escolar.

Se conocieron las formas de trabajo e identificaron algunos factores relevantes que estaban incidiendo en los niveles de aprendizaje de los alumnos, se destacó la relevancia de implementar acciones pertinentes que permitieran a todo el colectivo mejorar los logros obtenidos y se les cuestionó ¿Qué acciones proponían para lograr mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos? Las propuestas fueron las siguientes:

- Apoyarse unos a otros, es decir, recurrir a otro compañero para solicitar ayuda con respecto a cómo intervenir metodológicamente y didácticamente con el grupo para lograr los aprendizajes esperados en los alumnos.
- Utilizar material concreto, al parecer los grupos que obtuvieron mejores resultados fueron estimulados con diversos materiales.
- Realizar planeaciones con adecuaciones curriculares que vayan vinculadas con los niveles de conocimientos de los alumnos y evitar bajarlas de internet.
- En las reuniones de CTC cada docente participe llevando al colectivo alguna propuesta metodológica o secuencia didáctica sobre algún contenido que considere relevante para la comunidad escolar y ésta se presente cómo se debería aplicarse en cada grado (de primero a sexto).

Las propuestas emitidas por los docentes permitieron rescatar más elementos, con la finalidad de mejorar la calidad educativa. Lo relevante fue tomar

acciones de intervención en el área pedagógica, por esta razón se les invitó a que cada uno de ellos indagara estrategias adecuadas para nuestros alumnos, investigaran nuevos métodos de enseñanza enfocados por supuesto a las demandas de la Reforma Educativa.

Los resultados cuantitativos de los exámenes, el desempeño profesional de los docentes y análisis de las pruebas de ENLACE sustentaron la asignación del grado que les correspondería para el ciclo escolar 2012-13, estos elementos sirvieron para que el colectivo tuviera una idea general sobre las fortalezas y debilidades del grupo que les tocará atender para el próximo ciclo escolar y así lograron planear con base a situaciones más sólidas y confiables. Se agradeció a cada uno de los integrantes del colectivo su colaboración y buena disponibilidad para llevar a cabo esta propuesta, ratificando el gran beneficio del trabajo colaborativo.

**Instrumentos de evaluación:** escalas estimativas para cada docente (ANEXO I), guía de observación de cada docente (ANEXO II), guía de observación del colectivo escolar (ANEXO III).

**Condiciones enfrentadas:** Esta estrategia se llevó a cabo como se tenía planeado en tiempo y forma, es decir, se desarrolló sin ningún contratiempo.

**Avances obtenidos:** A través de esta estrategia “Dibujos enfrentados” se logró que los docentes reflexionaran no sólo sobre la importancia que tiene la buena comunicación entre todo el colectivo escolar, sino además el aprender a entenderse con los otros, ya que, se desarrollaron ciertas habilidades comunicativas que ayudaron a mejorar las relaciones interpersonales, además se observó que la comunicación desde un enfoque intercultural coadyuvó a crear una atmósfera que promovió la colaboración y el entendimiento entre diferentes

culturas, así mismo, la estrategia permitió al colectivo identificar las fallas o problemas que surgieron cuando no existía una buena comunicación y la forma en que impactó en nuestro área laboral.

Esta estrategia contribuyó a que existiera un intercambio verbal de experiencias pedagógicas, formas de trabajo y de planeación entre los seis docentes que conformaron nuestro colectivo escolar.

### **3.2 Elementos de interculturalidad trabajados durante el desarrollo de las estrategias:**

La escuela como espacio de sociabilización fue un lugar donde se pudo promover valores en los docentes, quienes permitieron aprender a convivir en la diversidad cultural, por ende encontraron soluciones pacíficas a los conflictos que emanaban de ellos. Estas acciones o estrategias que se trabajaron en mi centro escolar fueron de integración, las cuales permitieron contemplar las relaciones interpersonales desde una perspectiva intercultural con valores de tolerancia y respeto a la diversidad, es por ello que en estas estrategias se dinamizaron con los siguientes elementos interculturales:

\*Reconocimiento de la diferencia, es decir, se propició que cada sujeto reconociera que nuestro colectivo estaba formado por un grupo heterogéneo, que cada sujeto percibía los conflictos desde mundos diferentes (cosmovisión), entonces, el reconocimiento de la diferencia parte del reconocimiento de la pluralidad, es decir, un reconocimiento del otro desde sus propios valores, su concepción del mundo y de la forma de percibir la vida, esto fue posible gracias a la interacción que hubo entre cada docente implicado en el momento de preparar la ensalada, de compartir y convivir bajo un diálogo sin censuras pero con respeto, tolerancia, armonía y democracia.

\*Principio de igualdad, en este ámbito expresaré que a través de los conflictos vividos por cada docente se mencionaron algunos puntos que trastocaron las diferencias naturales, sociales, culturales que existen entre los diferentes seres humanos (alumnos, docentes, directivos, padres de familia, familiares) y que estas diferencias las tuvieron que ver como semejanzas para promover el derecho de igualdad y solucionar el conflicto conforme al derecho de que todos debemos tener las mismas oportunidades.

\*Interacción positiva, es decir a través de esta estrategia se estimuló y favoreció las relaciones interpersonales, además se influyó positivamente en la autoestima y en la percepción de las otras personas.

\*Diálogo intercultural efectivo, se partió del hecho de que nuestro colectivo escolar estaba constituido por sujetos con identidades socioculturales diferentes, en esta estrategia la comunicación la pudimos considerar como una experiencia compartida, donde se demostró que la diferencia cultural es la base de la comunicación.

\*Principios de la alteridad y otredad, el encuentro que se dio entre el colectivo, fue el de reconocimiento como sujetos con identidades diferentes, pero que se lograron identificar porque vivieron y compartieron experiencias comunes, este reconocimiento permitió comprender el actuar del otro.

\*Se trabajó con las acciones laborales que sirvieron de puente para unir al colectivo, los elementos que identificaron a los docentes dentro de un mismo contexto pero con la identidad propia del gremio magisterial.

A continuación se describe de manera simplificada como se vivenciaron los elementos de la interculturalidad antes y cómo es la situación actual después de las estrategias aplicadas:

**Tabla: El colectivo escolar y elementos de la interculturalidad**

Elementos de la interculturalidad	Análisis comparativo de la situación anterior y las situación actual
<b>Relaciones interpersonales</b>	<p>El colectivo escolar estaba dividido en dos grupos antagónicos, integrado por tres docentes cada uno, un grupo lo rigió los valores de compromiso, la responsabilidad, ética y necesidad de mejorar el aprendizaje de los alumnos, esta situación se denotaban en las siguientes actividades: adecuaciones curriculares, existió preocupación por alumnos que presentaron problemas de aprendizaje inmediatamente reportaron a dirección para canalizarlos a educación especial. El otro grupo demostraba menos compromiso en el trabajo áulico, ya que sus acciones se rigieron por bajar planeaciones de internet, por lo tanto no había ajustes curriculares con base a la diversidad de sus alumnos, había pérdida de tiempo al querer dar el toque hasta 20 minutos después del recreo cuando les correspondía cubrir guardia, si el directivo se ausenta salían hasta 20 minutos antes de la salida oficial que es 12:30 horas, subestimaban la capacidad intelectual de los alumnos, no reportaban a los alumnos con problemas de aprendizaje, homogenizaban el aprendizaje, estas situaciones propiciaban conflicto entre ambos grupos, donde a veces el diálogo se tornaba agresivo, sarcástico, sin respeto y algunos docentes optaban por quedarse callados. Así mismo existía exclusión, hacia el docente que promulgara otra religión que no fuera la católica, rechazo o discriminación a quien no comulgara con la ideología del otro, estas diferencias y otras que se encontraron en el diagnóstico eran las que prevalecían en nuestro centro escolar, por ende las relaciones interpersonales no eran las más deseadas, ya que, se convivía dentro de un ambiente de poca armonía. Así mismo, el diálogo se tornaba agresivo, sarcástico, sin respeto. A partir de las actividades aplicadas la situación cambió, aún existen los dos grupos con sus respectivas diferencias, sin embargo, el ambiente de convivencia es diferente, ahora hay respeto hacia la opinión del otro, cada docente emite sus propios juicios sabiendo que éstos no serán rechazados, criticados, ni serán motivo de burla, al contrario reconocen que es importante la opinión de cada uno, ya que, de ello dependerá que se consense y tomen acuerdos pertinentes en beneficio de la</p>

	<p>comunidad escolar. El docente que excluía a quien no comulgara con su ideología y utilizaba el condicionamiento para someter al otro dejó de continuar con estas actitudes, actualmente se muestra al margen de los juicios del otro, aún apela a favor de su bienestar, aunque no esté de acuerdo con las propuestas de los otros se une a la opinión de la democracia, a veces emite algún comentario en forma de chiste sobre alguna situación, pero sin llegar a la burla o a mofarse, ahora sabe respetar las decisiones de los otros, esto se denota en el momento que dejó de condicionar al “otro” para que se uniera a él y ponerse en contra del directivo. Una profesora se encuentra en el proceso del autoreconocimiento, a través de sus expresiones manifiesta que su labor docente no era la más acertada para beneficiar el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que, en todos sus años de servicio da por supuesto que los contenidos han sido asimilados por todos los alumnos. Actualmente, el ambiente es de tranquilidad, armonía, donde sabemos que unos aprenderemos de otros y que las decisiones que se consideren serán en beneficio de toda la comunidad escolar, sin egoísmos y reservas. Ahora existe un saludo de cordialidad entre los docentes.</p>
<p><b>Alteridad</b></p>	<p>En este elemento intercultural se está trabajando para que las estrategias permitan que cada docente ponga en práctica su alteridad al ponerse en el lugar del otro y pueda comprender y aceptar el actuar del “otro”. Antes de la aplicación de las estrategias era imposible que los docentes aplicaran su alteridad por los conflictos existentes, todos querían tener la razón, cada quien apelaba a favor de su propio juicio, no sabían escuchar los comentarios del “otro”, es decir, quien expresaba una idea era criticado por que lo juzgaban por inepto, porque no tenía experiencia o simplemente por llevar el sentido de la contradicción. Actualmente como sujeto mediador se está sensibilizando a los docentes a través del diálogo para colocarse en el lugar del otro, con la finalidad de comprender su punto de vista, una vez que sean escuchados los “otros” podremos formar un juicio que permita emitir ideas más justas para todos. Hasta el momento este principio se percibe más en cinco compañeros, ya que los otros dos docentes apelan al proceder y a la razón de ellos. De manera personal, como directivo estoy apelando a favor de mi alteridad principalmente cuando estoy en desacuerdo con el “otro”, ya sea en su actuar, comentario, intolerancia, este principio me permite asimilar los conflictos y al mismo tiempo me da la oportunidad de tomar decisiones más pensadas, por ende más acertadas y más justas.</p>

<p><b>Sentido de pertenencia hacia la docencia</b></p>	<p>Se percibía que dos docentes se identificaban con la profesión del magisterio, esta situación se manifestaba en su proceder, siempre preocupadas por mejorar los niveles académicos de su grupo, preocupadas por ser ejemplo a seguir de sus alumnos, manifestaban que no podían exigir lo que ellas no daban como ejemplo: puntualidad, limpieza, pulcritud, formas de expresarse. Cuatro docentes manifestaban indiferencia hacia el aprendizaje de sus alumnos, esta situación se percibía en la enseñanza homogeneizada, los alumnos que no lograban los aprendizajes esperados eran excluidos (los subestimaban), no era importante lo que pensara la comunidad de ellos, es decir, si llegaban o salían fuera del horario oficial, salían a tomar el café en hora de clase, utilizaban el celular de manera indiscriminada. Cuando había algún concurso académico, cívico, cultural, social, no aspiraban a obtener resultados aceptables, ya que concebían a la escuela “Niños Héroe” con alumnos mediocres, con capacidades muy bajas que a pesar de sus esfuerzos como docentes no lograrían mejorar las condiciones de los alumnos. Actualmente se ha sensibilizado mucho sobre el trabajo compartido, en donde se ha manifestado que el éxito o fracaso de cada uno de nosotros depende de todo el colectivo escolar. En este sentido, recurrí a la profesora educación física para preguntarle ¿porque la escuela no destacaba en eventos cívicos y deportivos? ella que ya tenía 8 años de antigüedad en la escuela conocía mejor que yo los factores que pudieran ocasionar este problema, la profesora argumentó que había ausencia frecuente de los directivos, por ende era ella quien siempre asumía la responsabilidad de la organización de los eventos, esta situación generaba que le dedicara más tiempos a la organización y descuidaba la práctica directa con los alumnos. Le brindé todo mi apoyo para proporcionarle las condiciones que necesitara y le pedí se dedicara a practicar los eventos con los alumnos. Esta forma de dirigir los eventos deportivos y cívicos tuvo como consecuencia que la escuela obtuviera logros significativos en eventos deportivos y cívicos; considero esto fue el detonante para que a través del diálogo y los éxitos de los eventos de educación física empezaran a despertar el sentido de pertenencia de los docentes hacia nuestra escuela, además de las estrategias implementadas en el proyecto. Actualmente, los docentes demuestran preocupación por el lugar que ocupa la escuela en la Olimpiada del conocimiento, cabe mencionar que a lo largo de la historia de la escuela siempre obtenía el último lugar de quince escuelas en este evento, hace dos años obtuvo el penúltimo lugar y este ciclo escolar 2011-12 obtuvo el octavo lugar, los resultados de ENLACE cada año han mejorado, los niveles de aprendizaje</p>
--	--

	de los alumnos cada vez son más aceptables, estos resultados son los que han permitido sensibilizar a los docentes para despertar el sentido de pertenencia hacia la escuela, sentirse orgullosos, ratificando que con el esfuerzo de cada uno de los docentes y directivo se están logrando mejores alcances.
<b>Trabajo colaborativo</b>	Antes de la aplicación de las estrategias se descubrió, a través del diagnóstico, que de los seis docentes, únicamente 2 de ellos contaban con experiencia sobre trabajar de manera colaborativa, los otros cuatro docentes desconocían este tipo de trabajo, esta situación conllevó a que cada aula funcionara como parcelas aisladas, no había compartimiento de experiencias laborales, nunca se ponían de acuerdo para organizar actividades tales como cívicas, comunitarias, sociales, pedagógicas. Consideraban el concepto de trabajo colaborativo como aquel donde se repartían una comisión o actividad específica. La ideología que prevalecía en el colectivo era que cada docente se responsabilizara de su grupo, de los resultados académicos, de la forma de proceder, por lo tanto, no permitían el acercamiento de un colega para compartir prácticas docentes con la finalidad de vincular procesos de enseñanza-aprendizaje que permitiera el seguimiento académico entre un grado y otro y de esta manera mejorar acciones pedagógicas que favorecieran a la comunidad escolar, así mismo imperaba el egoísmo y la indiferencia hacia el “otro”. Actualmente estamos en proceso de cambio, es decir, al despertar el sentido de pertenencia del colectivo hacia el centro escolar, se está aceptando que cada uno de los integrantes del colectivo escolar pertenecemos a una misma identidad colectiva, que el triunfo o fracaso de nuestras acciones es una corresponsabilidad, todo lo que surja de la escuela se puede sobrellevar mejor si la compartimos. Es interesante observar que un profesor solicitó el apoyo a la profesora de primer grado para que lograra alfabetizar a sus alumnos que aún no habían logrado adquirir el convencionalismo de la lecto-escritura, otra profesora solicitó a la profesora de tercero la planeación para que le sirviera de guía y lograra considerar los mismos rubros para elaborar la planeación de su grupo y no bajarla de internet. Ahora las expresiones han cambiado en lugar de decir: “quedaron bien mal los alumnos”, “la escuela de Chicola” expresan: “nuestro alumnos pueden mejorar”, “Mi escuela de Chicola”.
<b>Otredad</b>	Nuestro centro de trabajo se percibía como un espacio en el que asistían un grupo de personas (docentes, alumnos, padres de familia), quienes desempeñaban una función tradicional específica, es decir, docente se vinculaba con la acción

	<p>“enseñar”, alumno su función “aprender”, padre de familia responsables de mandar a los hijos a que asistieran a la escuela, existía un común denominador que imperaba en estos sujetos: accionar sus funciones sin el reconocimiento de que el “otro” existía, que era diferente y semejante a mi, que compartíamos un mismo espacio en donde interactuamos, teníamos necesidad de convivir y trabajábamos para lograr una misma meta. Específicamente los docentes dejaban atrás los principios de la otredad, es decir, pareciera que se reconocían como un grupo de docentes que desempeñaban su trabajo, reconocían que cada uno tenía un grupo de alumnos bajo su responsabilidad, sin embargo, a través del diálogo se percibía el rechazo o burla hacía el diferente a la hora de expresar un comentario con respecto al propio juicio, sobre la religión que profesan, la ideología sindical, el perfil académico, difícilmente se aceptaba al “otro” por sus diferencias. A través de las actividades permanentes y estrategias planeadas se está sensibilizando a los docentes para que no solo reconozcan al “otro”, sino que, además lo acepten con sus diferencias, los principios de la alteridad (ponerse en el lugar del otro) están sirviendo de referencia para que cada docente se concientice que todos tenemos una propia cosmovisión por ende percibimos las situaciones de distinta manera, por lo tanto debemos aceptar que el “otro” no puede ser igual que yo. Ahora dos docentes ya no tratan de convencer al “otro” para que comulgue con las propias ideas, simplemente callan y permiten que los demás se expresen, a veces manifiestan desacuerdos pero ya no trabajan sobre el convencimiento.</p>
<p><b>Aceptación a la función directiva</b></p>	<p>Antes de mi llegada a este centro escolar se encontró que dos directivos fueron expulsados por los docentes de la escuela, éstos siempre contradecían las sugerencias del directivo, había rechazo hacia la función directiva, esto se hacía evidente de manera verbal, acciones y a través de gesticulaciones, los profesores de sexto y quinto grado que en ese momento estaban laborando en esta escuela y eran cónyuges manifestaban actitudes de condicionamiento al directivo con las siguientes expresiones “maestra es mejor que no quiera quitarnos los días de salir temprano a cobrar porque de otra manera a ver quién la apoya para hacer la kermess”, “se va a meter en problemas si nos sigue llamando la atención por llegar tarde” en tres ocasiones intentaron manipular a los padres de familia con mentiras para que se levantaran contra el directivo. A través de las acciones permanentes se logró la aceptación al directivo, pero además se pudo comprobar que los docentes reconocían la función directiva, en la medida que éste demostraba ser competente para esta función de gestión, es decir, administrativamente no hubo ningún error en datos</p>

	estadísticos, documentos oficiales emitidos por la SEV, se asignaron comisiones para delegar responsabilidades y de esta manera no se administró ningún recurso financiero, se solucionaron todos los conflictos que surgieron de la comunidad escolar (docentes, alumnos, padres de familia), se intervino en tiempo y forma en la dimensiones administrativas, pedagógicas, organizativas y de participación social. Los acuerdos se consensaron entre todo el colectivo escolar. Se desarrolló el papel de mediador entre la comunidad escolar y se apoyó a los docentes que solicitaron colaboración en el trabajo pedagógico.
--	--

### **3.3 Análisis teórico-práctico de las transformaciones alcanzadas**

Considero los directivos pasamos por alto la relevancia que tiene la dinámica de cómo se relacionan los docentes dentro del contexto educativo, de manera personal percibí lo que sucedía en mi zona escolar con respecto a la función de gestión, hago referencia de acontecimientos suscitados en este ciclo escolar 2011-12, fueron expulsados tres directivos de sus centros escolares, lamentablemente en los tres casos fueron movimientos propiciados por los docentes de las propias escuelas, quienes operaron la ejecución de estas acciones tan lamentables en contra de los directivos, cabe mencionar que dos de los directivos con una formación de maestría en el área de psicología, uno con 24 años de servicio y el otro con 18 años de servicio, el tercer directivo con una formación académica de licenciatura en educación básica y con 16 años de servicio. En el momento indicado tuve la oportunidad de tener un encuentro personal con algunos docentes que compartían el mismo espacio escolar de los directivos y sus argumentos fueron de rechazo hacia la función directiva por ejercer un paradigma dictaminador y autócrata, las ordenes emergían únicamente de la dirección las cuales eran inapelables. En otra ocasión, tuve la oportunidad de dialogar con uno de los tres directivos que habían sufrido estos altercados; uno de ellos comentó que le había sido muy difícil aceptar las prácticas laborales de la institución, pues en éstas se

evidenciaba la poca responsabilidad del docente hacía su campo de trabajo, llegaban tarde a su jornada laboral, se ausentaban de sus labores injustificadamente, los aprendizajes de los alumnos eran muy bajos, entre otros. Al percatarse de tal situación aplicó el reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la SEP, lo cual provocó malestar entre el colectivo escolar (docentes e intendente), tomaron acciones y exigieron su destitución. Estas situaciones y mi propia experiencia me permiten considerar que cada día se hace necesario reflexionar sobre el multiculturalismo existencial que surge de la comunidad escolar, es decir, que no todos podemos ser tratados como iguales, que debemos aprender a tratar a cada sujeto como único, que además cada uno es parte fundamental del buen o mal funcionamiento de una institución escolar pero específicamente de los docentes y directivo.

Entonces, primero debemos tener presente, que la escuela es un lugar específico donde no solo se centra un grupo de personas de diferentes edades, con diferentes rasgos físicos, con diferentes funciones que desempeñar. Si verdaderamente deseamos mejorar la situación académica, organizativa, pedagógica y comunitaria será necesario reconocer que dentro del edificio escolar existe un grupo de personas culturalmente diversas, que esta diversidad es la que permite ver nuestras diferencias, que todos merecemos ser respetados y aceptados, por lo tanto ningún docente y directivo podrán ejercer el condicionamiento para lograr que el “otro” se sume a su ideología, esto podría ser un factor determinante que incite al conflicto.

Los directivos o docentes deben tener presente la percepción del multiculturalismo Besalú, Xavier (2007) “el objetivo del multiculturalismo es que todas las personas y grupos pueden vivir con la máxima libertad y autenticidad, con las mínimas restricciones que requiera el ejercicio de la libertad por parte de los demás” dentro del contexto escolar, de lo contrario trataran de conducir las acciones bajo un enfoque asimilacionista, el cual conllevará a despertar la aculturación situación que prevalecía en nuestra escuela, el grupo de docentes

dominante utilizaba el condicionamiento, la amenaza, el convencimiento para que los docentes débiles aceptaran la ideología de éstos, lo cual representaba coartar la libertad de pensamiento, de expresión y para evitar el conflicto optaban por sumarse a la cultura dominante.

A través de las estrategias y acciones implementadas se observó que se puede despertar la interacción entre las personas a medida que los gestores brinden la oportunidad de abrir espacios en donde despierten el interés por conocerse, que se realicen actividades que permitan descubrir las diferencias a través de las formas de pensar, de actuar, de dar a conocer las percepciones, cuando el “otro” conoció la cosmovisión del “diferente” se logró la sensibilización para aceptarlo, tal vez no estuvo de acuerdo con el juicio del “otro”, pero consiguió desarrollar la capacidad de respetar y aceptar la diferencia, de esta manera aplicó los principios de otredad y alteridad, este tipo de interrelación personal con el “otro” puede ser diferente pero no quiere decir que sea negativo, entonces una de las formas que permitió mejorar las interrelaciones personales fue el conocimiento mutuo de las personas, aquí se tuvo que abrir un paréntesis para resaltar que los valores de respeto y aceptación no se dieron como consecuencia del conocimiento, esto se pudo observar en aquellos docentes y directivos que a pesar de tener un perfil académico aceptable (licenciaturas, posgrados, diplomados, doctorados) omitieron estos valores y dieron apertura a sentirse superiores dentro de un plano subjetivo, en el cual consideraron ser mejores a aquellos que aún no habían alcanzado estos logros académicos, como consecuencia se debe considerar que estos valores se desarrollan de manera intencional y sistemática.

Tratar de conocer a otra persona implicó poner en juego las habilidades, conocimientos, interés y una actitud que permitió entender comportamientos, formas de pensar y de sentir, que no siempre coincidieron con las esperadas, es por ello que se recurrió a la observación de situaciones diversas de la vida cotidiana dentro del contexto escolar tales como situaciones agradables, de

conflicto, de discriminación, tolerancia, respeto, rechazo, exclusión, colaboración, comunicación. Entonces, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales desde el enfoque de la interculturalidad fue aceptar y respetar la diversidad, pues este enfoque apela a la interacción y grupos de personas que pertenecen a culturas distintas.

A través del contacto directo de docente a docente, el cual se propició a través de Consejos Técnicos Consultivos, considerando que estos espacios provocaron situaciones de encuentro entre nosotros y los “otros” como lo expresa la autora Heras, Inés (2004:80) “Estos encuentros pueden convertirse en oportunidades para entender la diferencia o para no entenderla, ya que son momentos en donde se ponen en juego valores y estilos de hacer y ser”, se demostró hasta lo aquí aplicado con la estrategias, que cada docente manifestó una gran necesidad de ser escuchado y cuando éste compara que sus preocupaciones y conflictos los vivían los “otros” surgió una gran necesidad de externar estas inquietudes, pero esto se enriqueció aún más cuando a través de las actividades intencionadas se sensibilizaron para que vivenciaran la necesidad sentir el acompañamiento entre iguales. Hasta ahorita se está humanizando para que el docente acepte la necesidad de compartir con el “otro” y reconozca que el trabajo colaborativo conlleva a lograr mejores alcances, así mismo, se confirma que a través de esta sensibilización se están mejorando las relaciones interpersonales, es decir, hay saludos cordiales, se están disminuyendo las burlas o rechazo hacia los juicios emitidos por otros, el ambiente gira en torno a la cordialidad, cabe mencionar que este ambiente escolar se está observando por agentes externos a nuestro colectivo escolar, así lo han manifestado la conductora del programa de educación física cuando llega a supervisar a la profesora que presta sus servicio en esta área en nuestra escuela; la supervisora escolar de nuestra zona también ha hecho referencias al respecto cuando expresa que desde que ingresa a la escuela se respira un ambiente de tranquilidad. Por su parte, Cornejo y Redondo (2001:6) señalan que el clima social escolar refiere a “...la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que

establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan”.

Actualmente la Reforma Integral para Educación Básica (RIEB) demanda en su marco teórico una educación para la interculturalidad; en esta se reconoce que las escuelas están constituidas por el multiculturalismo, en el cual coexisten una gran diversidad de culturas, quienes a su vez forman otra cultura que en este caso será la cultura docente, es decir, a través de esta investigación me sensibilizo y observo que efectivamente todos los que conformamos el colectivo escolar, provenimos de diferentes culturas, con una identidad personal específica la cual está cargada de un bagaje cultural definido como status social, económico, ideológico, formativo, sindical y demás, quienes hemos sido asignados para desarrollar nuestro desempeño profesional en la escuela primaria “Niños Héroes” de Chicola, en el momento de interactuar formamos una cultura colectiva (profesores de la escuela primaria “Niños Héroes” de Chicola); esta cultura se ha constituido a partir de los contactos existenciales quienes aportan sus modos de sentir, pensar y actuar, estos intercambios culturales tienen sus propias características y efectos pero no me cabe la menor duda que nos convertimos en una cultura híbrida, García, Canclini (1989:50) interpreta la hibridación cultural como “una interpretación útil de las relaciones de significado que se han reconstruido a través de la mezcla”; es en este punto donde se debe trabajar para despertar la identidad colectiva y sentir el orgullo de pertenecer a nuestro centro escolar con la finalidad de transformar nuestra situación actual en la que se desenvuelve la dinámica escolar, como lo expresa la autora María Emilia Olguín Vivar (entrevista 2010), el individuo como sujeto mediador entre este y su entorno, y entre este y su relación con los otros, es capaz de transformar el mundo sociocultural en el que se encuentra insertado.

Actualmente se apuesta al enfoque intercultural que supone una relación e interacción respetuosa entre las culturas, que busca fomentar el enriquecimiento cultural de los ciudadanos, partiendo del reconocimiento y respeto a la diversidad,

a través del intercambio y el diálogo, que tienen por finalidad la participación activa y crítica en aras a cimentar el desarrollo de una sociedad democrática basada en la igualdad, la tolerancia y la solidaridad, en discurso esta teoría se percibe como la panacea que dará solución a las prácticas que se vienen ejerciendo en los centros escolares como el asimilacionismo, aculturación, exclusión, discriminación, sexismo, xenofobia, sin embargo, en la práctica real se debe considerar que para lograr tales alcances se necesita trabajar a través de convenios, acuerdos, estrategias, mediaciones, respeto, tolerancia, democracia, aceptación, alteridad, otredad, trabajo compartido, comunicación intercultural, con la finalidad de sensibilizar y tener una visión diferente de cómo se percibe y funcione un colectivo escolar bajo la dinámica del enfoque intercultural.

La escuela tuvo que asumir la responsabilidad de dar respuesta adecuada a la diversidad cultural de los docentes, la gestión escolar promovió acciones como el diálogo abierto, dinámico, valores de respeto, tolerancia, intervención oportuna de los conflictos que surgieron de las relaciones interpersonales, sensibilización para aceptar el trabajo compartido, todo ello con la finalidad de iniciar el desarrollo de las competencias docentes para trabajar de manera colaborativa lo que permitió mejorar las relaciones interpersonales con el afán de obtener mejores alcances académicos en los alumnos. En la práctica real alcanzar estos ideales se tornaron complejos, se presentaron grandes obstáculos para lograr ejecutar el enfoque intercultural en nuestra escuela; por ejemplo, los docentes carecían de formación sobre temas interculturales, no fue fácil concientizar a los docentes para que percibieran que los logros académicos, deportivos, cívicos o sociales positivos o negativos eran corresponsabilidad de todos, que la actitud de cada uno de ellos hacia los valores y acciones promulgadas eran imprescindibles para compartir y mejorar las interrelaciones personales, el directivo implementó acciones vivenciales para que los docentes dieran apertura al cambio, ya que, si lo experimentaban en ellos mismos tendrían la capacidad de transformar sus conocimientos prácticos y personales, así como

sus experiencias, la percepción del funcionamiento de la escuela giraba en torno a un enfoque tradicionalista.

Las situaciones enfrentadas no fueron factores que no se pudieran resolver, pues la ejecución de las estrategias para alcanzar los objetivos de este proyecto denotó logros y alcances que se obtuvieron y que a través de la interculturalidad se solucionaron como los conflictos y preocupaciones que afectaban al equipo docente. El enfoque de la interculturalidad abrió caminos para que el colectivo escolar pudiera construir una escuela de calidad con el derecho de la igualdad y diversidad. El papel del gestor en el centro escolar fue absolutamente trascendental, pues éste adquirió nuevas responsabilidades, las cuales estaban siendo solicitadas por la nueva sociedad, ahora nuestro trabajo demanda que las relaciones entre cada individuo sea de respeto, tolerancia, armonía bajo los principios de la democracia y si los directivos carecemos de este conocimiento y nos mantenemos pasivos estaremos fracasando no solo en nuestra función como directivos, también atentaremos con toda una comunidad escolar, la cual merece ser tratada con igualdad, respeto y tolerancia.

## **Capítulo IV: Resultados**

### **4.1 Hallazgos principales de la Investigación**

Esta investigación de acción participativa tuvo la intención de transformar la realidad existente en mi centro educativo, como investigador tuve contacto directo con mi realidad, el cual se detalló en el apartado diagnóstico pedagógico-socioeducativo, mismo que se vinculó con lo que ocurría con éste y las propuestas teóricas educativas, mi relativo dominio del conocimiento con los temas específicos de la problemática de esta investigación, me colocó en un lugar privilegiado, ya que, me convertí en elemento de la conciencia crítica de mi propia práctica docente y de la propia problemática de la investigación. En este sentido, cabe mencionar que a través de todo este proceso de intervención me percaté sobre la importancia de la función del gestor, el cual debió responder con éxito a las demandas de un colectivo escolar cada día más exigente y cambiante, esto me llevó a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento del funcionamiento de la institución, adopté nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la restructuración funcional y formal, así como la implementación de estrategias pertinentes dirigidas a las relaciones que se establecían entre el colectivo escolar, con la única intención de transformar e innovar nuestra forma de convivir, de interactuar, dialogar, percibir al “otro”, trabajar colaborativamente para compartir metas comunes en beneficio de mejorar el nivel académico de nuestros alumnos.

Descubrí que lo antes expuesto se convirtió en un verdadero reto para la nueva función directiva, de los docentes y las relaciones interpersonales, considerando que, como gestor, tuve que tomar acciones que sensibilizaran a los docentes para lograr trabajar de manera colaborativa, poner en practica la mediación para solucionar el conflicto, desarrollar competencias eficientes para obtener la aceptación de mis colegas y al mismo tiempo manejar eficazmente un equipo de trabajo para consolidarlo; todos estos elementos constituyeron las

competencias transversales que están transformando mi práctica docente, las cuales debo dominar para lograr las nueva demandas de la propia función.

A continuación se detallan los hallazgos más relevantes de esta investigación:

- ❖ Reconocí que para poder intervenir en esta problemática con eficacia y coherencia, tuve que recolectar información sobre el contexto en el cual se desarrolló la problemática, con la finalidad de tener conocimiento previo de todos los elementos socioculturales que la rodearon, ya que, para comprender el problema tuve que estudiarlo con todos sus vínculos, relaciones y mediaciones que presentaba con la totalidad social de la cual formaba parte. Estos elementos me permitieron no solo conocer lo que sucedía, sino también, cómo se llegó a esta situación, de qué manera se fue configurando con el tiempo y cuáles eran las tendencias hacia el futuro. En este aspecto, descubrí que con frecuencia docentes y directivos deseamos transformar nuestra realidad a través de percepciones falsas, es decir, de manera subjetiva analizamos, señalamos y opinamos sobre el contexto que nos rodea, sin llevar a cabo un registro y recopilación de información real como el contexto sociocultural, económico, político, religioso, en el cual desempeñamos nuestra labor docente, factores que en definitiva limita la intervención, o simplemente no se logran los objetivos deseados en el cambio que se desea alcanzar.
  
- ❖ Las normas legales emitidas por los documentos oficiales tales como Ley General de Educación, la Ley Estatal de Educación y la Constitución Política, así como el reglamento oficial de la SEP apelan a favor del trabajo colaborativo para mejorar las situaciones existentes de cada centro escolar, consideran que ésta es la mejor propuesta para lograr objetivos específicos, sólidos y a corto plazo, así como las formas bajo las cuales se deben relacionar todos los sujetos que conforman una comunidad escolar, las formas de convivencia, comunicación, inclusión y aceptación hacia el otro para desarrollar el trabajo compartido, con la finalidad de transformar y

mejorar la situación actual de la escuela. Nuestro colectivo escolar puso en marcha esta forma de trabajo, confirmando que esta es, sino la mejor, una de las mejores formas de trabajo dentro de cualquier colectivo escolar, debido a que éste permitió analizar en común problemas que fueron comunes, con mejores y mayores criterios, así mismo, mediante la colaboración fue más factible mejorar las practicas pedagógicas las cuales se ofertaron a los alumnos, también se ofreció una propuesta educativa más completa y más justa. Sin embargo, debo enfatizar que esta forma de trabajo no aparece automáticamente, es decir, se tuvo que construir poco a poco con tolerancia y paciencia, valores que fueron puestos en juego por cada uno de los integrantes del colectivo, pero principalmente del gestor escolar, ya que éste fue quien reguló las situaciones enfrentadas, en donde la discusión fue el medio para consensar y el gestor conscientemente no abdicó de su autoridad, ni responsabilidad.

- ❖ A través del proceso de sensibilización para la aceptación del trabajo colaborativo, pude percatarme que existieron factores determinantes que limitaban la aceptación de esta propuesta, debido a la falta de capacidad de los propios docentes para establecer metodologías de trabajo adecuadas. Las situaciones existentes fueron elementos culturales muy arraigados entre el colectivo docente, tales como valores, hábitos, costumbres, ritos, prácticas educativas individualistas, actitudes individuales y de grupo, todos estos elementos fungieron como grandes obstaculizadores para cualquier intento de innovación y de cambio, entonces, deduzco que hasta ahora los sujetos o instancias oficiales dedicadas a la formación docente no están preparando suficientemente para ser miembros eficaces de una organización, formándoles para la colaboración o el trabajo en equipo.
  
- ❖ Respecto a la función directiva, observé que dentro de las normas oficiales al gestor se le exige un liderazgo efectivo, a éste es a quien se le asigna

toda responsabilidad para el buen funcionamiento del centro escolar que dirige, estas demandas actuales de la gestión escolar las encontramos en los **Estándares de Gestión para la Educación Básica** (SEP 2010), las cuales demandan, promover el trabajo en equipo, promover clima de confianza, la convivencia y el intercambio de ideas. Ciertamente, los directivos escolares son señalados como ese motor interno o figura clave para conseguir la eficacia del centro escolar con respecto a los aprendizajes de los alumnos, quienes pueden ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo entre el colectivo escolar, que pueden integrar capacidades y considerarlos como la principal barrera o puente para el desarrollo de los procesos colaborativos. En este sentido, un directivo tiene una gran encomienda, ya que, además de poseer él mismo las competencias transversales necesarias para lograr lo solicitado por las dependencias oficiales, debe lograr desarrollar las competencias pertinentes en sus colegas, labor que no es nada fácil de alcanzar si consideramos la gran complejidad de estructuras mentales, profesionales, emocionales, culturales del ser humano, para ello descubrí, que el directivo debe implementar acciones que le permitan al colectivo vivenciar valores tales como acompañamiento, camaradería, trabajo compartido, respeto; estos fueron valores que se trabajaron en las estrategias “El espejo” y “Dibujos enfrentados”, las actividades correspondientes a estas estrategias lograron no solo reconocer la importancia de compartir con iguales, sino también el de aceptar que todos somos diferentes y que cada uno tiene ideas bondadosas que ofrecer para el bienestar común; que el diálogo y la comunicación fueron herramientas vitales para llegar a acuerdos comunes, que beneficiaron a toda la comunidad escolar.

Entonces, como gestor escolar tuve que implementar acciones colectivas vivenciales, éstas se entendieron como las actividades intencionadas que se realizaron en colectivo a través de la colaboración entre dos o más personas, para que cada docente pusiera en práctica sus propios valores a

través del reconocimiento de sí mismo y el reconocimiento del otro, lo que permitió realizar modificaciones en el comportamiento del grupo, estas acciones conllevaron al colectivo a la sensibilización y reconocimiento sobre la importancia de lograr una buena convivencia, comunicación, intercambio de experiencias y confianza, de lo contrario, el gestor difícilmente podría lograr el cometido encomendado por la SEP, puesto que éste es un medio que facilita la dinámica transformadora de la escuela, pero finalmente son cada uno de los integrantes quienes toman la decisión del actuar.

- ❖ En la tercera actividad de la estrategia “El espejo” los profesores vivenciaron valores de rechazo, exclusión, discriminación; así mismo, permitió que cada uno reflexionara sobre la necesidad del ser humano de sentir el acompañamiento del otro, de ser orientado o guiado en alguna tarea difícil o compleja específicamente dentro del ámbito educativo, con esta actividad se abrió un espacio de comunicación que ayudó a revalorizar lo que se estaba haciendo con respecto al trabajo compartido y lo que debe ser éste dentro de la labor áulica y colegiada. Cabe confirmar lo que la autora Olgún Vivar (entrevista 2010) nos menciona que los espacios plenamente humanos nos permiten transformar nuestra práctica al pasar por tres etapas: descubrir, reconocer (participación); apropiarse, empoderarse (ámbito pedagógico); compartir, expresar (ámbito comunicativo).
  
- ❖ Las estrategias permanentes, las cuales se deben recordar como las acciones implementadas por el directivo, lograron cohesionar al equipo, en donde cada integrante del colectivo tomó un papel protagónico en la toma de decisiones, organización de la escuela, la comunicación y el diálogo fueron los medios más importantes para respetar al otro, reconocer que todos somos diferentes, así mismo, coadyuvaron a trabajar con el encuentro de nuestros puntos de coincidencia para conducir de mejor

manera la toma de decisiones. Pero lo más importante es que actualmente se está operando bajo una dinámica de mejorar las relaciones interpersonales, en la que están presentes los principios de equidad, respeto, tolerancia, aceptación y una propuesta de trabajo factible y creíble por parte del gestor, es decir, éste ha conducido mecanismos y dispositivos para la detección de necesidades sentidas mediante procesos horizontales y democráticos, así como crear oportunidades para trabajar en común desde la convicción. Se descubre que estas acciones las debe promover el directivo de manera sistemática y permanente

- ❖ En esta intervención resultó de vital importancia observar a la institución escolar bajo un enfoque holístico, con la finalidad de visualizar y comprender cada parte que la conformó, ya que antes de iniciar esta investigación se percibía el contexto escolar de manera fragmentada: problemas pedagógicos, de infraestructura, comunitarios, organizativos, administrativos, esta manera de comprender a la escuela conducía a que algunos elementos importantes se omitieran y posiblemente éstos fueran los más relevantes por ser generadores del problema. Confirmando lo que el autor Wompner (2008:179) justifica al respecto que no se trata de dividir a las instituciones en partes para comprenderlas o intervenir en ellas, este enfoque permitió percibir al centro educativo de manera integral, el cual giraba dentro de un campo de acción dinámico, así mismo, se logró observar cómo se relacionaban cada una de las partes específicas que conformaban el ambiente educativo de acuerdo al logro de los objetivos, también permitió apelar a favor del principio de inclusión, en el cual se incluyeron a todos los factores que conformaban el contexto escolar y el principio de participación, en donde todos los sujetos implicados intervinieron de manera activa y dinámica.
  
- ❖ En el ámbito educativo específicamente en la formación y función del docente se partía del supuesto que éste había sido formado a través de un

currículo, el cual le permitió adquirir competencias (habilidades, destrezas, conocimientos, valores), que parecía poco necesitaban seguirse desarrollando, ya que éstas fueron adquiridas en las escuelas oficiales de formadores para docentes, a partir de esta premisa, como directivo se formaron juicios subjetivos falsos, es decir, si el docente tenía un perfil académico, quería decir que contaba con las competencias antes citadas para desenvolverse eficazmente dentro de un colectivo escolar con las exigencias que éste demandaba para que funcionara de manera aceptable esta dinámica del colectivo. Fue pertinente indagar la parte organizativa y dinámica del CTC, ya que, en nuestro centro escolar éste se conformaba como requisito administrativo, las comisiones asignadas no eran desempeñadas de manera efectiva por los docentes debido a diversas causas, tales como, mantener una comunicación sin respeto y tolerancia, falta de apertura al trabajo compartido, falta de compartimiento de metas y objetivos comunes, por ende no existía compromiso hacia las funciones que demandaba el reglamento de los CTC. Entonces, fue necesario investigar quiénes integraban un CTC y que demandaba éste, con el fin de conocer la importancia del trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales. Cada docente y directivo conformaron el colectivo escolar que a su vez formaron parte del Consejo Técnico Consultivo (CTC), la estructura de este consejo se integró de manera democrática por un presidente (director), secretario de actas, comisión de asuntos técnico-pedagógicos, extensión educativa, recursos materiales, superación profesional. Con la finalidad de establecer acuerdos comunes, que permitieran el logro de los objetivos implementados en cada una de las comisiones, para mejorar las situaciones bajo las cuales se regía la institución, se tuvo que trabajar con las exigencias que éste demandaba: se laboró de manera colaborativa con la finalidad de identificar las eficiencias o deficiencias de la escuela, cada uno de los integrantes con su respectiva función se consideró indispensable para consensar y tomar acuerdos pertinentes, pues sin el compromiso, trabajo y eficacia difícilmente se hubiera logrado los objetivos planteados que en este caso podría ser el

proyecto institucional. Lo antes citado se contrapuso cuando en la práctica real se descubrió que de los seis docentes que conformaron el colectivo escolar, solo dos de ellos “los que tienen 26 y 34 años de servicio” fueron competentes para ejecutar la comisión que les fue asignada en CTC, reconocieron la importancia de consensar y compartir el trabajo, sabían escuchar, respetar y ser tolerantes ante los juicios emitidos por los otros, reconocieron que la planeación pedagógica determinaba un buen proceso enseñanza-aprendizaje, las interacciones o encuentros con los “otros” se dieron bajo una dinámica de armonía. El resto de los docentes no tenían las mismas percepciones y fue aquí donde surgieron diferencias muy significativas las cuales fueron planteadas en el diagnóstico y que conllevaron a despertar el conflicto. Entonces quiere decir, sin el propósito de generalizar juicios, ¿qué los docentes con menos años de servicio necesitan a través de la experiencia desarrollar competencias específicas dentro de la práctica laboral, con el propósito de poder relacionarse con el “otro”, convivir, interactuar, compartir, respetar la diversidad cultural y asimilar que el trabajo colaborativo es pieza medular para mejorar y lograr mejores alcances escolares? Esta es una percepción que se deberá seguir observando con la finalidad de enriquecer la experiencia como directivo.

- ❖ Otro hallazgo encontrado fue que al inicio de este proyecto fue complejo planear las estrategias adecuadas que permitieran sensibilizar en los docentes la necesidad de visualizar el trabajo colaborativo como una herramienta indispensable para compartir y fijar metas compartidas y que al mismo tiempo conllevarían a mejorar las relaciones interpersonales. A través de la observación directa sobre el diario vivir se llegó a la conclusión que poco se lograría si las actividades se desarrollaban a través de talleres, pláticas o exposiciones, fue así como se retomaron los principios del Programa de Formación Cívica y Ética (PFCyE ) (2008:35), el sustento teórico de esta asignatura proporcionó las bases para decidir las estrategias que podrían lograr los objetivos deseados, este programa transversal

plantea los procedimientos formativos como estrategias y recursos que facilitan el desarrollo de las competencias cívicas y éticas en los cuatro ámbitos de formación: ambiente escolar, vida cotidiana, asignatura y trabajo transversal, los procedimientos formativos fundamentales entre otros son: diálogo: que es el desarrollo de la capacidad para expresar con claridad las propias ideas, tomar una postura, argumentar con fundamentos, escuchar para poder comprender los argumentos de los demás, respetar opiniones, ser tolerantes, autorregular las emociones y tener apertura a nuevos puntos de vista, la participación contribuye a que cada individuo tome parte en trabajos colectivos dentro del aula y la escuela y sirve de preparación para una vida social sustentada en el respeto mutuo, la crítica constructiva y la responsabilidad, el juicio ético: es una forma de razonamiento a través del cual las personas reflexionan, juzgan situaciones y problemas en los que se presentan conflictos de valores y en los que se tiene que optar por alguno, dilucidando aquello que se considera correcto o incorrecto. Entonces, se descubre que los directivos no deben partir de supuestos y en los centros escolares sería muy conveniente implementar acciones intencionadas en el colectivo escolar para favorecer los principios de otredad, alteridad, diálogo, respeto, tolerancia, respeto a la diversidad y democracia que permitan continuar desarrollando procedimientos formativos como lo propone el PFCyE, ya que, en todas las escuelas surgen diferencias a partir de la convivencia entre diferentes culturas.

- ❖ En un inicio de la gestión personal, se percibió por acciones evidentes el rechazo de los docentes hacia el directivo, lo que se desconocía eran las causas que las generaban, a través de la observación se detectó que la falta de aceptación no era hacia la persona, más bien, era hacía la función directiva, es decir, los docentes aceptaron la función directiva a medida que el director evidenció su capacidad para organizar y dirigir la institución, fue necesario convencer a través del desempeño que había capacidad para llevar a cabo la administración de 357 alumnos, la plantilla de personal (16

trabajadores), datos personales de alumnos, padres de familia, capturar calificaciones bimestrales y de competencia lectora, la administración propia de la escuela, la estadística particular de cada grupo y general que se concentra en la estadística de control escolar para maestros de primaria (911.4), conocer los programas emitidos por la SEV: Programa Nacional de Lecturas, Escuela Segura, Prevenir la Violencia Hacia la mujer “PREVIOLEM”, Seguridad y Emergencia Escolar, Escuelas de Calidad, Programa de Apoyo para la Gestión Escolar (AGE), para servir de acompañamiento a los docentes comisionados, ser competente en la dimensión organizativa, ser perceptivo con la finalidad de intervenir y tomar las decisiones más acertadas en los conflictos, mantener relaciones de respeto y cordialidad con los padres de familia, autoridades y otras instancias oficiales, tener habilidad para desarrollar actividades y estructuras congruentes con los objetivos y normas de la institución, alcanzar la confianza del docente demostrando conocer el ámbito pedagógico para intervenir cuando el docente lo solicitó. Entonces, la función del gestor (directivo) fue de gran responsabilidad, ya que fue éste quien enmarcó la forma de funcionar la escuela, se dedujo que a partir de este proyecto el directivo a través de sus acciones y competencias adquirió la confianza de sus colegas, para que éstos aceptaran de manera gradual las propuestas sugeridas por el directivo, quien siempre veló por el bienestar escolar.

- ❖ Se descubrió como gestor que era apremiante promover el trabajo compartido (colaborativo), pero éste supuso ante todo aceptar las diferencias del colectivo escolar, pues no todos los sujetos respondieron igual ante las mismas situaciones o estímulos, esto debido a diversos factores: los docentes estaban en diversas fases de su profesionalización, tenían edades diferentes y sus conductas dependían de sus situaciones personales, así mismo, se tuvo que conocer y entender las diferentes fases por las que transitaba la vida del propio colectivo escolar, como la

organización, integración, dinámica. Entonces, se aceptó que también se trataba de admitir y promover diversos modos de interrelacionarse y de colaborar, de permitir e impulsar también conductas colaborativas diferentes según los casos y las personas por ejemplo, se participó dando una información, tomando decisiones, o también, mediante la abstención, ésta como manera de ayudar a la colaboración, en este sentido comprobamos que el trabajo colaborativo fue la técnica más adecuada para introducir los cambios en las practicas docentes que se ejercían dentro del colectivo escolar.

- ❖ La intención de esta investigación fue comprobar si a través de mejorar las relaciones interpersonales se lograría trabajar de manera colaborativa en beneficio de mejorar los niveles de aprendizaje de nuestros alumnos. En este sentido expresaré que se ha mejorado de manera progresiva los niveles de conocimiento de nuestros educandos, esta situación se reflejó en las siguientes acciones:
  - En este ciclo escolar 2011-12 todos los alumnos de primero a sexto grado adquirieron el convencionalismo de la lecto-escritura, excepto 10 alumnos que presentaron problemas con discapacidad intelectual, mismos que fueron atendidos con el apoyo del personal de USAER, además una de las metas de este ciclo escolar fue que los docentes de tercero, cuarto y quinto se comprometieron a alfabetizar a un alumno por grado que aún no habían logrado consolidar la lecto-escritura, los docentes fueron apoyados por la profesora de primer grado con material didáctico y metodología, el objetivo se logró.
  - También se elaboró el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), el cual fue un plan de trabajo que surgió de la reflexión de las practicas que se vivieron cotidianamente en el centro escolar, en donde todo el colectivo escolar propuso una metodología que llevó temáticas y actividades que permitieron al

colectivo escolar analizar y reflexionar en torno a la realidad inmediata, se participó todos los días para reconocer la realidad de construir nuevas y variadas alternativas dirigidas a mejorar sus prácticas en cada una de las dimensiones: administrativa, comunitaria, organizativa, pedagógica, con el fin de privilegiar los aprendizajes de los estudiantes y las formas de enseñanza, cabe mencionar que éste fue elaborado como en otros tantos años atrás por el compromiso de cumplir con un requisito más solicitado por la supervisión escolar. A partir de este ciclo escolar 2012-13 se reestructurará el PETE, con la convicción de que es necesario llevarlo a cabo si se desea mejorar la calidad educativa de los alumnos y no solo me remito a este concepto, sino aquella educación que tiene principios normativos valores como: justicia, igualdad de derechos y oportunidades, respeto, tolerancia, transparencia, democracia, utilización racional de recursos, toma de decisiones, trabajo colaborativo, dirección participativa.

- En el concurso de la Olimpiada del Conocimiento dirigido a alumnos de sexto grado, se han obtenido cada año mejores resultados, ya que en el ciclo escolar 2008-09, en donde aún no se tomaban acciones de intervención para mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos se obtuvo el 15° lugar en la zona escolar de 15 escuelas participantes, esta situación se vivenció de la misma manera el ciclo escolar siguiente, en el ciclo escolar 2010-11 obtuvimos el 14° lugar y en este ciclo escolar 2011-12 el alumno de sexto grado ocupó el 8° lugar (ANEXO IV), nuestra meta como colectivo escolar es trabajar de manera integrada para lograr mejorar estos resultados el próximo año escolar.

Se confirmó que el proceso de cambio se logró mediante la colaboración comprometida de todos los sujetos implicados, el gestor a través de las

acciones intencionadas consiguió que se percibiera el trabajo colaborativo como una necesidad, alcanzó configurar una estructura organizativa flexible y ágil; conoció, analizó, y utilizó estrategias específicas que cohesionaron al equipo, generó ambientes favorables, se mejoraron las relaciones interpersonales, las cuales siempre giraron en acciones que modificaron las practicas docentes y se implementaron mejores alternativas para la enseñanza.

- ❖ A través de la observación, diálogo, actuar, expresiones orales y gesticulaciones de los docentes se manifestaba la falta de compromiso e interés hacia la labor del magisterio, así como la falta de identidad de pertenecer a la propia institución escolar, es decir, cada uno de los integrantes que conformaban el colectivo escolar percibía el centro escolar ajeno a él, ya que, de manera frecuente emitían expresiones tales como “los alumnos de esta escuela”, “ A ver quién quiere llevar a los alumnos al concurso del Himno Nacional y hacer el oso”, “Yo solo vengo a enseñar, por algo no soy de aquí”, “Quieren que nos matemos para que los chamacos aprendan y por cierto lo que nos pagan, además de flojos no nos bajan” estas expresiones llevaron a reflexionar que el concepto de cambio social puede ser uno de los factores para entender el problema de identidad docente y los desafíos que éste tiene que enfrentar, así mismo la enorme transformación de nuestros sistemas educativos han planteado problemas cada vez más complejos que no han sido posible ser asimilados por los docentes, en este sentido se deduce que, el desconcierto, la falta de formación para enfrentar los nuevos retos y cumplir con las exigencias de las nuevas reformas educativas; y el intento de mantener rutinas educativas lleva a muchos profesores a ejercer su trabajo bajo una dinámica laboral poco aceptable y por ende perder la identidad de la comunidad docente, entonces, la identidad profesional que se empezó en la formación inicial del docente, misma que se prolonga durante todo su ejercicio profesional no surge automáticamente como resultado de un título profesional, por el

contrario es preciso construirla, para ello, fue necesario que el gestor promoviera de manera sistemática acciones de reconocimiento hacia el colectivo escolar en cada una de las actividades culturales, deportivas, cívicas, académicas que intervengan, así como delegar responsabilidades, entre otras acciones.

- ❖ Para obtener datos precisos y confiables sobre la situación problema a investigar, fue de vital importancia recurrir a ciertos instrumentos de evaluación sobre la investigación, en primera instancia, solo se había utilizado la técnica de la observación, sin embargo, a través del proceso de investigación se consideró que ésta debería ser insertada con otras técnicas, las cuales coadyuvaron a recopilar más información, tales como el diario de campo, escalas estimativas, guías de observación para los docentes y para la institución escolar, se encontró que era necesario registrar los acontecimientos observados tales como las relaciones interpersonales del colectivo escolar, las formas de pensar, de interactuar unos con otros, de comunicarse, el diálogo existente, la cosmovisión de cada sujeto, la manera como se conducía cada docente en situaciones determinadas, estas acciones fueron plasmadas de manera precisa y detallada, con la finalidad de lograr mayor objetividad y confiabilidad en la descripción de las personas, acontecimientos rutinarios y conversaciones, entonces, con el deseo verdadero de intervenir se logró transformar la propia práctica docente, para ello fue necesario recurrir a un estudio reflexivo, sistemático y metódico que permitió conocer el presente, pasado y futuro del contexto escolar, con el fin de entender el entorno inmediato, se tomaron acciones pertinentes para solucionar los problemas que se presentaron de manera cotidiana en el propio campo laboral. De esta manera se descubrió, que efectivamente el centro escolar era una unidad independiente, autónoma, que la función del gestor fue muy importante, ya que, éste tuvo que desarrollar mecanismos internos necesarios para entender la cultura de la institución y de qué manera se evolucionaban las

relaciones interpersonales, la comunicación y motivación de toda la comunidad escolar. Entonces, se puede manifestar que, si el directivo logra desarrollar este conocimiento, podrá entender el verdadero significado del rol del gestor en el centro de trabajo con la finalidad de mantener un clima de cordialidad y confianza y un ambiente adecuado el cual apele siempre a favor de la calidad académica deseada.

- ❖ Se tiene claro que el Sistema Educativo Nacional le asigna una gran encomienda al directivo de escuela primaria como líder administrativo, ya que tiene a su cargo la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevaron a cabo en la escuela, sin embargo, un aspecto que no se enfatizó con verdadero ahínco, fue que además el directivo se enfrentó a otra consigna más compleja que las antes mencionadas, como el lograr que sus compañeros docentes cumplieran en tiempo y forma con el reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la SEP, en este documento se detallaron cada uno de los artículos normativos oficiales bajo los cuales cada trabajador de la SEP debió regir su función docente, administrativa y de apoyo al servicio educativo. El directivo se enfrentó a diversas situaciones laborales con los docentes, ya que, el reglamento fue violentado por alguno(s) de ellos, en algunos casos faltaron frecuentemente a su labor, solicitaron permisos de manera reiterativa para llegar más tarde o salir temprano alterando las horas laborales que debieron cumplir, se ausentaron de sus labores sin notificar en tiempo y forma a la autoridad inmediata, no se cumplió con alguna consigna solicitada por la dirección. El directivo se enfrentó a una doble ambigüedad dentro de su función, por un lado, tuvo que lograr que se cumplieran las leyes, normas y reglamentos escolares, ya que éste es el único responsable del buen o mal funcionamiento de su centro educativo, por otro lado promovió la armonía, cordialidad, aceptación, comunicación abierta y dinámica, trabajo compartido, pero sobre todo llevó a cabo su tarea con

acciones de respeto y tolerancia dentro de un ambiente que facilitó la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo, fue aquí donde se generó el conflicto normativo, en este sentido se propuso que el directivo apelara a favor de su juicio ético con la finalidad de tomar la mejor alternativa, que si tal vez no fue la más acertada, por lo menos fue la más justa tanto para el compañero docente, como para el colectivo escolar. También se promovió el acuerdo y la negociación, es decir, se analizaron y comprendieron los intereses propios y los diferentes, para ello, fue necesario abrir el diálogo y la confianza con la finalidad de hablar y escuchar, en donde todos llegaron a compromisos que satisficieron las necesidades e intereses de todos, de esta manera se evitaron los conflictos irracionales y el directivo logró a través de sus habilidades, aptitudes, actitudes y conocimiento generar un ambiente adecuado para el logro de los objetivos deseados.

Todos estos hallazgos o situaciones planteadas dentro de esta investigación, han sido argumentadas por uno o varios autores de reconocido renombre, sin embargo, cuando uno mismo se convierte en el investigador de su propia práctica docente, surge una gran necesidad de indagar, investigar y encontrar soluciones a los problemas que nos aquejan en nuestro diario devenir. Lograr la transformación intencionada, la cual demanda innovación si queremos lograr mejores resultados en nuestros contextos cambiantes y mejorar la calidad de lo que se hace, fue uno de mis más grande retos, considerando que el campo educativo es un fenómeno que nunca está estático, pues éste siempre está activo, dinámico y exigiendo cada vez más, nuevas transformaciones, que antes, solo se circunscribía en la propia aula, en la escuela, con herramientas como el lápiz, papel, gis y pizarrón, pero actualmente la educación que oferta la escuela debe ajustarse a las exigencias de un mundo globalizado, lo que implica que el liderazgo del gestor educativo se convierta en uno de los más grandes retos para las personas que se nos ha asignado esta función en las escuelas primarias en la sociedad mexicana del siglo XXI. En este nuevo paradigma, se plantea la

transformación de nuestras escuelas en comunidades donde todos los miembros del colectivo escolar participamos constructivamente en la toma de decisiones, así mismo, se debe tener consciencia que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración tan necesarios para lograr y mejorar las situaciones existenciales en nuestra institución. En consecuencia, un directivo debe estar preparado para los nuevos roles y los nuevos retos que la propia política educativa ha creado para la función específica del directivo, pero sobre todo como directivo debemos entender que la capacidad como líder dependerá en gran medida de la forma como lleve a cabo la administración educativa dentro de su propio centro escolar.

## CONCLUSIONES

Las personas que ejercemos la función directiva, debemos considerar que la escuela ya no es solo un espacio en el que se transmiten conocimientos, valores, actitudes, habilidades, mismos que constituyen el legado cultural de la sociedad que deseamos formar. Hay que tener claro, que la escuela refleja también esa sociedad que siempre está bajo una dinámica de cambio continuo, por ende, se encuentra sometida a constantes transformaciones, las cuales muchas de las veces son producidas por el contacto entre diversas culturas y de esos contactos se hacen patentes en nuestras instituciones educativas. Actualmente, la Reforma Educativa exige reconocer, que la comunidad escolar, se encuentra conformada por una sociedad de individuos de procedencias muy diversas que traen consigo distintas realidades culturales, sociales, religiosas, económicas, así como esquemas de valores, normativos y de socialización claramente definidos, mismas que deben ser atendidos, sin embargo, estas circunstancias promueven de manera inevitable que la escuela se convierta en un espacio de conflicto y, por lo tanto, se hace necesario que, el gestor sea un funcionario competente para abordar todas estas transformaciones, introduciendo los cambios necesarios que permitan a un colectivo escolar armonizar estos procesos y al mismo tiempo promover un colectivo cada vez más cohesionado.

A través del enfoque intercultural el gestor puede alcanzar las demandas de las nuevas políticas educativas, las cuales reclaman atención a la diversidad y a la diferencia cultural, por ende, las transformaciones que se pueden introducir en cada escuela se deben articular, consecuentemente, desde la perspectiva de la atención a la diferencia y las nuevas realidades que se enmarcan en el concepto del multiculturalismo.

Con lo antes expuesto el gestor debe emprender nuevas rutas para desempeñar el nuevo papel que se le asigna, en este proceso de tener una visión escolar intercultural, no cabe duda que las actitudes de los sujetos que conforman un colectivo son pilares en los que se ha de cimentar el reconocimiento a la diferencia, las cuales, un directivo nunca las debe percibir como deficiencias o problemas para que no impliquen inferioridad social o intelectual. Considero este aspecto es el primer reto a afrontar por parte de un colectivo escolar, el siguiente paso sería construir un colectivo que aplique los principios de alteridad, otredad, diálogo, democracia, valores de tolerante, respeto, aceptación. Promover estas actitudes en los docentes que proceden de diversos contextos, es enfrentarse a retos más complejos y precisos como lo es la resistencia a querer cambiar las prácticas laborales que se han ejercido a través de tiempos prolongados.

Para dejar de percibir las diferencias de cada docente como problemáticas generadoras de conflictos que limitan la buena organización y administración de la propia escuela, el gestor debe promover las siguientes acciones, en las cuales siempre se debe tener presente aspectos relacionados con actitudes, normas, interacciones personales, diálogo, comunicación, convivencia, democracia, reconocimiento y aceptación a la diferencia:

- Primero, un directivo deberá reconocer y aceptar que un colectivo escolar está constituido por un grupo de personas culturalmente diverso, en el que existe la presencia de diferencias culturales, religiosas, políticas, académicas, sindicales muy significativas, si el gestor no es capaz de trabajar con estas diferencias, se podrían generar conflictos internos dentro del propio colectivo, lo que conllevaría a limitar y obstaculizar el trabajo académico colaborativo, se dejarían atrás los acuerdos comunes, intereses colectivos, comunicación, dinámica con respeto y tolerancia, apertura y aceptación a las propuestas individuales y colectivas, entonces lo que parecía años atrás no tener importancia sobre el reconocimiento de la diversidad de culturas con todas sus implicaciones en contextos educativos,

actualmente se comprueba, desde un enfoque intercultural, que la diversidad cultural que caracteriza a la escuela es de gran riqueza para toda la comunidad escolar, esta diversidad contribuye al buen dinamismo, cohesión y tipo de aprendizajes de los alumnos, entonces, se concluye que estos factores inciden en el éxito o fracaso en los aprendizajes de la comunidad escolar.

- Pese a que actualmente se le apuesta a la metodología del trabajo colaborativo en el campo educativo, con el fin de lograr mejores alcances en la educación, en los centros escolares los docentes se resisten a aceptar esta propuesta de trabajo. Para lograr estos cambios el directivo debe ser el principal protagonista, el dirigente y guía que transforme la vida escolar dentro del centro educativo, para lograr lo antes expuesto el gestor debe llevar a cabo estrategias vivenciales que permitan al colectivo reconocer la importancia y las bondades que ofrece el trabajo colaborativo, el reto es que el colectivo reconozca y al mismo tiempo acepte que se comparte un mismo contexto y por lo tanto las situaciones escolares son comunes, la reflexión conjunta, la discusión, la identificación de problemas, propuestas de alternativas de solución y la evaluación de éstos, son algunas acciones que el directivo debe promover entre el equipo para lograr la aceptación del trabajo compartido.
- No cabe duda que las funciones directivas y docentes tradicionalistas han quedado fuera de lugar en nuestro mundo globalizado, ya que, nos encontramos en una nueva fase en la que elementos como el análisis, el debate y la búsqueda del consenso debe sobresalir por encima de las opciones de carácter individual, aunque es necesario tener presente que cada docente se encuentra mediatizado por su propia identidad cultural e ideológica, es aquí donde el gestor deberá promover a través de estrategias pertinentes y permanentes las actitudes de colaboración, interacciones personales y diálogo intercultural, ya que serán elementos claves para mejorar las condiciones actuales de la institución.

- Si verdaderamente se desea despertar en el colectivo escolar el interés hacia el cambio y la innovación, será necesario que el directivo sea un observador holístico, el cual demanda ser perceptivo, conocer la dinámica de equipo, de qué manera se relacionan cada uno de los integrantes del colectivo, cuáles son sus intereses, sus formas de trabajo, la forma de comunicarse, sus fortalezas, debilidades, formas de pensar, actuar, intervenir, esto con la finalidad de tomar acciones de intervención pertinentes y confiables.

Por lo antes expuesto, expresaré que la escuela impone una realidad cuyo paradigma se ve envuelto en la complejidad, ya que la dinámica que emana de él se desarrolla dentro del conflicto, la incertidumbre, momentos de tensión, todo esto se refleja indudablemente en las formas como se relacionan todos y cada uno de los miembros que conforman un colectivo escolar; en esta investigación se observó cómo se relaciona un docente ante sus iguales, así como la interacción con la gestión escolar, se puede decir que esta es la parte más importante dentro de cualquier dinámica colectiva, pues esta dimensión laboral impactará de manera inevitable en las otras dimensiones en las cuales se circunscribe el contexto escolar, pero sin duda alguna en la dimensión pedagógica será donde se refleje el fracaso de estas relaciones impactando de manera inevitable en el bajo nivel académico de los alumnos. Se debe reconocer que lograr una adecuada interacción entre docentes no es nada fácil de conseguir, sobre todo si se está hablando de docentes que tienen una identidad cultural propia, entonces le tocará al directivo abrir espacios para implementar acciones que tengan como propósito despertar la conciencia de trabajar dentro de un ambiente de armonía y tranquilidad, que al mismo tiempo logre promover una actitud de cambio y una acción transformadora ante las desigualdades culturales, para ello se propone sensibilizar al colectivo con la finalidad de que los sujetos implicados reflexionen sobre la importancia de los valores en nuestro comportamiento diario, como segundo paso, se propone que el gestor tome medidas de acción a través de

estrategias planeadas que le permitan al colectivo desarrollar competencias para aplicar los principios de otredad, alteridad, igualdad con la finalidad de que no solo reconozca que todos son diferentes a él, sino que además exista la aceptación del diferente para comprenderle y ponerse en su lugar, así mismo, estas actividades deberán ser acompañadas en todo momento por las acciones implementadas por el propio gestor, en éstas el directivo siempre apelará a favor de promover una convivencia sana, diálogo intercultural, ser un facilitador de la comunicación, promover la negociación, el acuerdo, apelar a favor del juicio ético, ya que, se constata que dentro de las normas sociales y profesionales, el anhelo es que la persona que esté frente de la administración de cualquier institución, sea aquella que además de despertar en toda la comunidad escolar la tranquilidad, así como la seguridad tan necesarias para velar por sus intereses, sea también la persona que por tener un grado profesional posea cierta formación y criterio de lo que se debe o no hacer durante su desempeño como responsable de toda una institución educativa.

Sin embargo, un gestor difícilmente logrará concretar lo antes expuesto si se continúan operando los mismos criterios sindicalistas para asignar la función directiva, ya que, estas asignaciones se realizan a través de obtener un máximo puntaje en las normas oficiales que rigen el escalafón docente, el cual es un instrumento diseñado para estimular la vinculación, permanencia, así como la promoción del profesorado, en otros casos, estas asignaciones se proponen de manera arbitraria por hacer favores a los docentes que están a un paso de realizar el proceso de jubilación con el sentido de “ayudarlos” y otros casos más se asignan por mayor antigüedad dentro del servicio magisterial. A través de este proceso de intervención concluimos que las competencias que requiere un directivo, son distintas a las que requiere un docente, entonces es necesario enfatizar la urgente necesidad de que la SEP cambie las formas de asignación para aquellos trabajadores de la educación que aspiran a ascender a la función directiva, a través de mecanismos más exigentes que permitan al docente

evidenciar las competencias consolidadas a través de su formación y desempeño profesional, por otro lado, también se hace urgente la necesidad de continuar profesionalizando a los directivos con carácter obligatorio por parte de la SEP a través de la capacitación permanente usando estándares como punto de partida y organizando programas de inducción hacia la gestión para aquellos que se están insertando en esta función de liderazgo, pues actualmente la actualización es a través del programa Carrera Magisterial con carácter voluntario, entonces, si no es obligatoria la profesionalización para un directivo que se encuentra activo dentro de su función, en qué momento de su gestión logrará desarrollar el perfil deseado para cubrir las exigencias de su función como líder, las cuales le demandan tener una amplia visión institucional, despertar el amor a la función, tener coraje, valor, habilidad, capacidad para la comunicación, ser perceptivo, saber conducir las desigualdades culturales, habilidad para intervenir y resolver el conflicto, vencer el temor a los errores; demostrar habilidad, destrezas de interacción con toda la comunidad escolar y otras dependencias; así como apelar a favor del trabajo colaborativo, además de ser un líder pedagógico que busque y proponga propuestas académicas, con el fin de mejorar la calidad educativa de su propio centro escolar. Resumiendo, la asignación de puestos para la función directiva debe realizarse a través de normas más estrictas que permitan evidenciar que las personas están calificadas para asumir el cargo.

Así mismo, se concluye que al mejorar las relaciones interpersonales de un colectivo escolar, se alcanzará la cohesión de grupo, lo cual conllevará a que la mayoría de los integrantes del colectivo escolar acepten el trabajo compartido, admitan sugerencias de los “otros”, se haga a un lado el egoísmo profesional y se de paso al compartimiento de experiencias pedagógicas, se trate de proponer y resolver problemas comunes a través de la corresponsabilidad. Entonces, se comprueba que efectivamente las relaciones interpersonales guardan una relación significativa con el nivel de satisfacción laboral, que incluso supone una buena base para aprender y aceptar los conflictos, las sugerencias, encontrar soluciones

y compartir experiencias pedagógicas. Este beneficio bondadoso se reflejó en los resultados académicos de los alumnos, quienes cada vez logran mejores aprendizajes.

Actualmente las políticas educativas apelan a favor de trabajo colaborativo, en la cual la SEP invierte una gran cantidad de recursos económicos, desarrolla y propone todo un currículo con la finalidad de emitir cursos y talleres en los cuales enfatiza y pugna por esta forma de trabajo para que impacte en la formación docente, sin embargo, los docentes desconocen las bases filosóficas y logísticas de esta propuesta, así mismo, se hace evidente el rechazo contundente hacia el trabajo colaborativo en algunas instituciones, lo que hace presente seguirle apostando a las formas laborales individualistas. En este sentido, se observa que la teoría poco está impactando en las prácticas laborales de los docentes, por lo tanto, es necesario que el Sistema Educativo Nacional diseñe propuestas curriculares profesionalizantes de una manera más activa y dinámica a través de estrategias que le permitan a cada docente y directivo vivenciar los valores de responsabilidad, camaradería, acompañamiento, comunicación, respeto, igualdad, tolerancia, entre otras, ya que, hay mucha distancia entre lo que éste promueve entre sus alumnos y lo que verdaderamente realiza dentro de la práctica real con sus colegas y colaboradores. Entonces, no podemos pensar que título profesional es igual a competencia laboral, es necesario que los trabajadores que nos dedicamos al campo educativo también sigamos desarrollando nuestras competencias formativas cívicas, con la finalidad de integrarnos de manera eficiente y eficaz a la dinámica de un grupo escolar.

Se debe reconocer que el trabajo colaborativo es mucho más complejo que el trabajo individual, tal vez esta sea otra de las razones por las cuales los docentes rechazan y les es difícil aceptar, ya que requiere de habilidades sociales que definitivamente no aparecen mágicamente y que le toca al directivo fomentar

y cultivar entre sus colegas. Los cambios vertiginosos a los que nos enfrentamos los gestores nos obligan a buscar actualizarnos de manera constante; y no solo me refiero a nuestra área de especialidad o a nuestra propia función, sino en la forma de buscar alternativas, para que cada docente interactúe efectivamente con sus compañeros para beneficiarse de manera colectiva y lograr el propósito del trabajo colaborativo, que en este caso es proponer las mejores soluciones y encontrar líneas de acción comunes que permitan afrontar con mayor eficiencia los retos a los que se ve sometida cada institución educativa.

## FUENTES DE CONSULTA

Besalú, Costa Xavier (2007). Aspectos generales de la diversidad cultural y educación intercultural, España, Barcelona.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última reforma publicada DOF 09-08-12

Contreras, Ferto Raúl. (1972:301) "Evaluación en la escuela primaria" Oasis 1972, México. Disponible en Intrenet: [books.google.com/books/.../Evaluación\\_en\\_la\\_escuela\\_primaria.htm](http://books.google.com/books/.../Evaluación_en_la_escuela_primaria.htm)

Cornejo, R. y Redondo, M.J. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. Última Década. Vol.15, Viña del Mar

Cullen, Carlos (1999). La Relaciones del docente con el conocimiento <http://www.carlos-cullen-las-relaciones-del-docente/621215.html>

Esparza, R. A. (2009). Organización escolar y acción directiva. México:SEP

Fariñas, G. (1995). Maestro una estrategia para la enseñanza. Ed. academia, La habana

García Canclini, Néstor (1989). Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: Grijalbo.

García, Romero Dinorah (2010). Coordinadora de la Sección 26.

González, Silva (2009). Alteridad en estudiantes, entre la alteridad y el equilibrio

Gutiérrez Espíndola, José Luis (2006). Educación para la no discriminación. Una propuesta. En: Educación en derechos humanos. México, Secretaría de Relaciones Exteriores, Programa de Cooperación sobre Derechos Humanos

Harold, Koontz (1991). Estrategia, planificación y control, 4 ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

Heras, Ana Inés (2004) "Herramienta para comprender la diversidad en la escuela y la comunidad", cuadernos de la facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, número 022, Universidad de Jujuy, San Salvador de Jujuy, Argentina.

Holpp, L. (2003).Dirija el mejor equipo de trabajo. Madrid, España:Mc Graw-Hill

Howard M. Fogel, Marshall D. Microleakage of root- end filling Materials. Journal of endodontics. 2001

Johnson, R. T., y Johnson, D. W. (1986). La investigación-acción, el aprendizaje cooperativo en el aula de ciencias. La ciencia y los niños

Junta de Extremadura, Plan Regional de la Convivencia en Extremadura, Depósito legal:BA-234-2007. Documento en línea. Fecha de consulta 30 de diciembre 2011. Disponible en:

[Recursos.educarex.es/pdf/convivencia/plan\\_regional\\_convivencia.p.d.f](http://Recursos.educarex.es/pdf/convivencia/plan_regional_convivencia.p.d.f)

Leidner, D. and Jarvenpaa, S. (1995) "El uso de la tecnología de la información para mejorar la gestión de la educación escolar...una visión teórica" septiembre 265 a291

Ley General de Educación (2011). Última reforma, Diario Oficial de la Federación.

Maza, Alcántara, Elizabeth (2008). Mismas edades subjetividades diferentes, México, D.F.

Muñoz Sedano, Antonio. (1993) "Programa y modelos de educación multicultural." Cuadernos de la Fundación Santa María.

Olguin Vivar, María Emilia (2010), Entrevista, NOVAMERICA Rua Dezenove de Fevereiro, 160 – Botafogo 22280-030 - Rio de Janeiro – RJ Brasil

Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016

Poblete, M y García. A. (2003). Desarrollo de competencias en los equipos directivos en centros educativos. Congreso Internacional. Humanismo para el s. XXI. Bilbao

Programa Integral de Formación Cívica y Ética (2008) Secretaría de Educación Pública

Programa Sectorial 2007-2012

SEP (2009) Curso Básico de Formación continua para Maestros en servicio, el Enfoque por Competencias en la Educación Básica, México

SEP (2009) Educación Básica. Primaria. Plan de Estudios 2011. México.

SEP (1982) El director del plantel de Educación Primaria, Acuerdo 96, capítulo IV, artículo 14. Diario Oficial. México, Página electrónica: [redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/](http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/)

SEP (2010) Estándares de Gestión para la Educación Básica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa y de la Subsecretaría de Educación Básica, como parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y el mejoramiento permanente del logro educativo.

UNESCO (2009). Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural

Vaquero, Miguel (2008) Materiales para la convivencia escolar o el aprendizaje dialógico  
página electrónica: <http://convivencia.wordpress.com/2008/01/28>

Wompner G., Fredy H. (2008): "Educación integral: la llave para una nueva era".  
Entelequia. Revista Interdisciplinar, 6, Primavera 2008  
Página electrónica: <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=06a08>, ISSN 1885-6985.

[www.méxico.pueblosamerica.com/mapas/chicola](http://www.méxico.pueblosamerica.com/mapas/chicola)

# A N E X O S

## ANEXO I

Nombre de la estrategia: \_\_\_\_\_

### Escala estimativa para valorar conductas con respecto al trabajo colaborativo y la comunicación

Nombre del profesor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

- 1.- Cuenta con buenas habilidades de comunicación que le permite saber hacer peticiones, ofertas y reclamos.....
- 2.- Sabe escuchar, negociar con respeto y tolerancia.....
- 3.- Respeta las aportaciones de los demás miembros de su grupo, aun cuando vayan en contra de las aportaciones propias.....
- 4.-Antepone los propósitos del grupo a los propósitos personales.....
- 5.-Reconoce cuando el trabajo en equipo es la manera más conveniente de trabajar, es decir, cuando verdaderamente genera valor agregado al producto final.....
- 6.-Aprende a convivir para participar y cooperar en diversas actividades del colectivo escolar.....
- 7.- Reconoce las diferentes habilidades de cada uno de los diferentes sujetos del grupo y los aprovecha para lograr el mejor resultado.....
- 8.- Se hace responsable con sus compañeros del producto final del trabajo del grupo.....

1	2	3	4	5

VALORES
1.- Siempre
2.- La mayoría de Las veces.
3.- Algunas veces
4.- Casi nunca
5.- Nunca

Nota: Esta escala estimativa correspondió a cada docente y fue la misma que se utilizó para todas las estrategias.

Elaboración propia con base en el autor Contreras, Ferto Raúl (1972)

## ANEXO II

**Guía de observación de la estrategia aplicada:** \_\_\_\_\_

**Nombre del profesor:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

<b>INDICADOR</b>	<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS</b>
Cuenta con buenas habilidades de comunicación que le permite saber hacer peticiones, ofertas y reclamos	
Sabe escuchar, negociar con respeto y tolerancia	
Respeto las aportaciones de los demás miembros de su grupo, aun cuando vayan en contra de las aportaciones propias	
Antepone los propósitos del grupo a los propósitos personales	
Reconoce cuando el trabajo en equipo es la manera más conveniente de trabajar, es decir, cuando verdaderamente genera valor agregado al producto final	
Aprende a convivir para participar y cooperar en diversas actividades del colectivo escolar	
Reconoce las diferentes habilidades de cada uno de los diferentes sujetos del grupo y los aprovecha para lograr el mejor resultado	

Se hace responsable con sus compañeros del producto final del trabajo del grupo	
---	--

Nota: Esta guía de observación correspondió a cada docente y fue la misma que se aplicó para todas las estrategias.

### ANEXO III

#### Guía de observación del colectivo escolar de la escuela primaria “Niños Héroes”

FECHA: \_\_\_\_\_

INDICADOR	SI	NO	ALGUNAS VECES	COMENTARIOS
Existen coordinación y canales de comunicación y dialogo entre docente-docente y directivo para el desarrollo de diferentes actividades				
Promueve el director la participación de los docentes en la planeación y desarrollo de actividades para el funcionamiento general de la escuela				
se tienen en cuenta las necesidades y opinión de la comunidad para la elaboración del proyecto escolar o de las diversas actividades				
promueve el director la participación colaborativa en las actividades escolares				
existe respeto, justicia, igualdad, equidad, solidaridad y democracia en la comunidad escolar				
los docentes ejercen el trabajo colaborativo				

Nota: Esta guía de observación correspondió al colectivo escolar y fue la misma que se aplicó para todas las estrategias.

# OLIMPIADA DEL CONOCIMIENTO

15 escuelas participantes de la zona escolar 106

