

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL
SUPERIOR SEGÚN ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL
DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

**DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

TRABAJO DE TESIS

**La función directiva: Un caso de recuperación, análisis y
reflexión**

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA
Martha Leticia Cortés Muro

ASESORA:
Anita Nielsen Dhont

Guadalajara, Jalisco, 17 de noviembre de 2009

INDICE

Capítulo		Título	Pg
I	Introducción		3
	Contexto		6
	1.1	Justificación del trabajo recepcional	8
II	Aproximación Conceptual		9
	2.1	Conceptos de Gestión y Administración	9
	2.2	Liderazgo	13
	2.3	Organización de los centros escolares	21
III	Recuperación y análisis de mi práctica directiva		27
	3.1	Metodología para la recuperación de la práctica directiva	27
	3.2	Trayectoria en Instituciones Educativas y oportunidades de formación	29
	3.3	¿Quiénes han sido mis directores?	32
	3.4	Reconocimiento de la influencia y aportaciones de mis directores	37
	3.5	Actividades cotidianas en el Instituto Thomas Alva Edison (TAE): Importancia y tiempos que demandan	39
IV	Reflexiones al respecto del desempeño de mi función directiva y liderazgo		54
	4.1	Apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos	54
	4.2	Identificación de áreas de mejora en componentes de la función directiva	62
	4.3	Características más sobresalientes de mi estilo de dirección	70
	4.4	Identificación de mi estilo personal de liderazgo	72
	4.5	Sumario de reflexiones de esta sección	73
V	Experiencias de cambio propiciadas en mi gestión directiva durante el estudio de la maestría		75
	5.1	Mayor uso del Trabajo Colegiado	76
	5.2	Experiencia de cambio enfocada a los círculos de estudio	79
		5.2.1 Propuesta inicial	82
		5.2.2 Desarrollo de los círculos	86
		5.2.3 Resultados parciales del trabajo en los círculos de estudio	88
		5.2.4 Nuevas necesidades a partir de la experiencia de este proyecto	90
	5.3	Experiencia de cambio sobre el análisis y mejora de los elementos de la función directiva	90
		5.3.1 Estado actual VS estado deseado	92
		5.3.2 Desarrollo de los cambios y resultados parciales	108
		5.3.3 Nuevas necesidades a partir de la experiencia de este proyecto de innovación	129

	5.4		Mejora de Calidad en los servicios prestados por el Instituto	137
		5.4.1	Mi motivación personal por la calidad de la Educación	137
		5.4.2	Definición personal de Calidad Educativa	141
		5.4.3	Propuesta inicial para alcanzar la Calidad Educativa: El Proyecto Escolar	142
		5.4.4	Conclusión al respecto del uso del Proyecto Escolar	146
VIII			Reflexiones generales	148
			Bibliografía	153
			Anexos	154

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo, es el llevar a cabo una recopilación y análisis de mi práctica directiva en el Instituto Educativo Thomas Alva Edison, desde que inicié a trabajar en el mismo en 2001 hasta el 2009. Durante este periodo se encuentra el estudio de esta maestría, que es el acontecimiento que motivó mayor cambio en mi práctica directiva durante el periodo comprendido en este trabajo. Por ello se contrastarán los cambios motivados por la misma, presentando como era mi práctica directiva antes y después de la maestría. También presentaré en esta recopilación las diferentes estrategias de intervención que se han diseñado e implementado, así como los resultados que han tenido las mismas. Estas estrategias de intervención han sido aplicadas en diferentes ámbitos, tanto académicos como administrativos.

Se analizarán los resultados obtenidos al aplicar estas estrategias, con el fin de evaluar su efectividad, y así trazar el camino para la formulación de nuevas estrategias que lleven a la consecución de los objetivos planteados, que son relacionados con el mejoramiento y crecimiento del Instituto Educativo.

Se pretende iniciar en base al análisis de la gestión directiva actual, ya que esto representa una buena base para poder establecer nuevas estrategias. El analizar detalladamente lo que se ha hecho hasta ahora, y encontrar relaciones de causa-efecto, es una fuente muy rica de información que permitirá establecer las estrategias a seguir en un futuro.

A través del análisis de la práctica actual, podré identificar también mi estilo de dirección, saber en que invierto mi tiempo, cuales son mis debilidades, fortalezas, y el plan de trabajo para solventarlas o aprovecharlas.

También identificaré los ámbitos de mi trabajo directivo sobre los cuáles he introducido modificaciones, y los procesos que han desatado dichas modificaciones.

En base al análisis de los resultados de estas intervenciones podré establecer un plan para la realización de futuras intervenciones, que me permitan ser más efectiva en el cumplimiento de mis objetivos como directora.

Por medio del presente trabajo se pretenderá responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál ha sido mi trayectoria como directora del instituto?

¿Qué estrategias de intervención he intentado en el instituto, en que ámbitos de mi trabajo directivo ha sido, y cuáles han sido sus resultados?

¿Cuál es mi estilo de dirección, y como se manifiesta en diferentes situaciones?

¿Cómo ha cambiado la maestría mi estilo de dirección, en que aspectos se manifiesta?

¿Cuáles son las estrategias de intervención que intentaré en un futuro, para conseguir el crecimiento y mejoramiento del Instituto?

¿A que conclusiones puedo llegar, y como visualizo el futuro de mi práctica directiva, en base a el análisis de mi trayectoria a la fecha?

El presente trabajo cuenta con la siguiente estructura: Inicia con la Introducción general al trabajo, donde se detalla el objetivo, y se describe de manera general el contenido. Posteriormente en el capítulo de contexto se detalla la situación del centro escolar en el cual trabajo, y detallo las motivaciones personales para el desarrollo del trabajo. Posteriormente, hago una aproximación conceptual, donde se presentan bases teóricas del presente trabajo, y se clarifican algunos conceptos y definiciones, como los conceptos de Gestión y Administración, Liderazgo, etc. También presento diferentes esquemas de organización de los centros escolares, en base a los estudios de varios expertos en la materia, a fin de presentar referencias teóricas relacionadas con la materia de este trabajo.

En el capítulo de recuperación y análisis de mi práctica directiva, presento la metodología que utilicé para la recuperación de la misma, y hago una recuperación de mi trayectoria profesional, considerando mi formación y mi

paso por diferentes instituciones. También hago una reflexión de quiénes han sido mis directores, y reconozco la influencia que han tenido en el desarrollo de mi propio estilo de liderazgo.

Presento un sumario de las actividades que realizo de manera cotidiana en el Instituto Thomas Alva Edison (TAE), identificando la Importancia y tiempos que me demandan, y hago reflexiones a este respecto.

También hago un análisis de desempeño de mi función directiva y liderazgo, junto con una apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos y la Identificación de áreas de mejora en componentes de la función directiva. Presento las características más sobresalientes de mi estilo de dirección e identifico mi estilo personal de liderazgo.

En el último capítulo detallo algunas experiencias de innovación y cambio que han sido propiciadas por el estudio de la maestría. Entre ellas se encuentran el mayor uso del trabajo colegiado, los círculos de estudio, y la mejora de la calidad en los servicios prestados por el Instituto

Se concluye con las reflexiones generales de este trabajo.

CAPÍTULO I CONTEXTO

El Instituto Educativo Thomas Alva Edison es una institución que inició operaciones en el año de 2001 con el servicio de Guardería (CENDI) solamente. Desde su inicio, yo he sido la directora de este centro, y no contaba con experiencia previa en la dirección de un centro educativo. En el año de 2002 se abrió la sección Preescolar, en el 2003 la Sección Primaria, y en el 2008 la Sección Secundaria.

Los alumnos son principalmente de clase media, hijos de padres que trabajan en empleos de turno completo en la zona, que es una zona comercial y de oficinas, relativamente lejos de zonas habitacionales, por lo cuál dejan a sus hijos por lo mañana y los recogen hasta la noche. En el Instituto se les proporciona el servicio de alimentación y estancia vespertina. El horario es de 7:00AM a 7:30PM de lunes a viernes. La plantilla de personal es de 30 personas entre Maestras de Grupo, Maestras de Inglés, Maestros de Clases Especiales, como Educación Física, Danza, Tae Kwon Do, Auxiliares, Intendencia, Coordinadores y Directora.

Las instalaciones fueron adaptadas en 3 casas habitación grandes contiguas. Se cuenta con 3 salones de clases de preescolar, 6 salones de primaria, 4 de secundaria, salón de computación, salón de juegos, biblioteca, dirección, 3 cuartos de estancia, laboratorio, sala audiovisual, comedor, cocina, salón de usos múltiples y 3 patios.

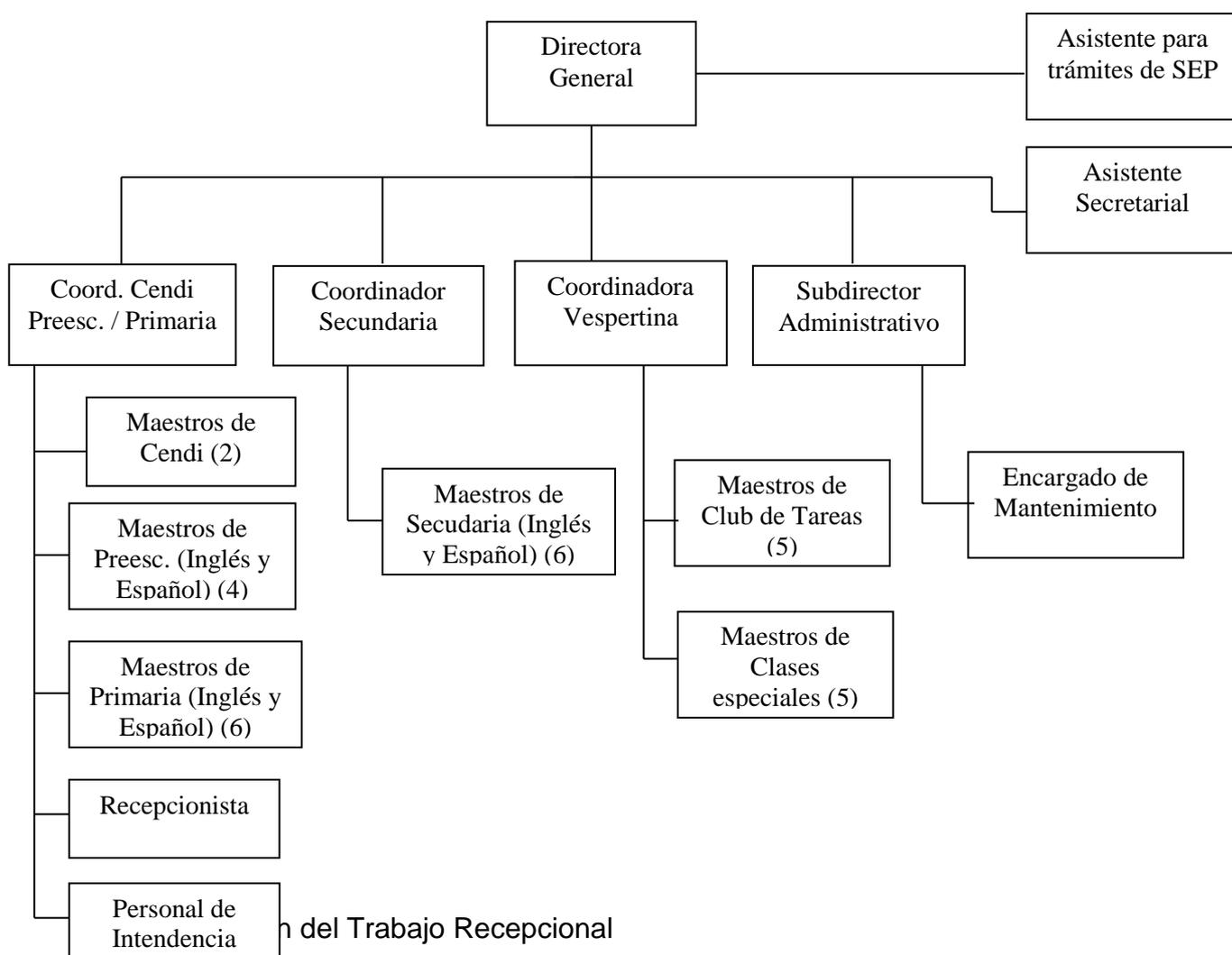
Actualmente cuenta con 100 alumnos, repartidos en todos los niveles, desde guardería hasta 3° de secundaria.

La escuela cuenta con todos los servicios, y se encuentra ubicada en una zona céntrica y transitada de la ciudad (zona Minerva). La mayor parte de los

alumnos llegan en vehículos particulares, aunque algunos de ellos, especialmente algunos de Secundaria, llegan en camión.

La escuela ha buscado establecer diferenciadores entre las escuelas de la zona, siendo estos: Horario extendido (muchos padres de familia no pueden recoger a sus hijos hasta después de las 7:00PM), atención personalizada (grupos reducidos, entrevistas individuales con los padres de familia, etc.), alto nivel académico, y un ambiente cálido y familiar a los alumnos.

El organigrama actual de la escuela es como sigue:



La motivación para el estudio de la Maestría fue el mejorar mi actuación como directora, a fin de que pudiera tener mejores resultados. Por otra parte también buscaba el disponer de mayor tiempo para dedicarlo a otros proyectos o para mi familia. El presente trabajo recepcional busca hacer un balance,

análisis y recuperación de los cambios que fui experimentando durante el estudio de la maestría, sumalizando los beneficios obtenidos.

Antes de iniciar el estudio de la maestría me sentía muy sobrecargada con todas las actividades de la dirección de la escuela, y estaba muy estresada. Desde el inicio del programa, y a lo largo de cada materia, cada tarea, cada trabajo de investigación, etc. buscaba la manera de aplicar los nuevos materiales y conocimientos a mi práctica directiva cotidiana.

Eso fue logrando también, una mayor conciencia de mi actuar, de las relaciones causa y efecto de las decisiones que tomaba, y se me fueron clarificando algunas cosas que tenía que hacer para lograr mayor efectividad en mi actuar cotidiano.

Por ello fue que elegí el trabajo de hacer una recopilación y análisis de mi práctica directiva, a fin de poder incrementar la conciencia de los cambios que han venido operando en mi gestión directiva a lo largo del estudio de la maestría.

Al analizar estos cambios, que en su mayoría han sido positivos, me permite entender los mecanismos, y acrecentarlos, a fin de aumentar más mi efectividad y eficiencia como directora.

CAPÍTULO II APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

Se tratarán durante este capítulo, la base teórica de los diferentes conceptos que se estarán manejando a lo largo del trabajo, a fin de contar con las referencias que permitan el análisis científico de la práctica directiva sobre la que se estará reflexionando.

2.1 Conceptos de Gestión y Administración

El título del presente trabajo habla de la recuperación y análisis de mi gestión directiva, y la primera pregunta es que es preciso responder es que se entiende por gestión. En la actualidad es común referirse a ella de un modo tan natural que pareciera que todos entendemos lo mismo. Una de las confusiones más frecuentes en el ámbito educativo es la de entender como sinónimos a la gestión y a la administración. Esta perspectiva conlleva a una visión mecánica al percibir las como la simple aplicación del proceso administrativo a la educación: siguiendo lo que Farol nos dice “administrar es prever, mandar, coordinar y controlar” (Sánchez, Mora y Pérez, 2002)

Sin embargo muchas de las funciones que desempeño como directora son prácticas administrativas, pero no necesariamente son de gestión. Se tiene que diferenciar entre las actividades que no son administrativas, y que comúnmente se tienen como administrativas. Estas son las actividades puramente secretariales, tales como archivar, llenar formatos, hacer oficios, etc.

Pero entonces, ¿Cuáles actividades si podemos considerar que son administrativas, para de ahí reconocer aquellas que son de gestión?

Como actividades administrativas podemos incluir aquellas relacionadas con los siguientes elementos, entre otros:

- Propuesta Educativa (establecer, dar seguimiento mejorar, etc.)
- Capital Humano (seleccionar, capacitar, desarrollar, motivar etc.)

- Planeación de actividades
- Construir misión y visión
- Seguimiento y monitoreo de las actividades propuestas
- Coordinación académica
- Administración de recursos materiales
- Liderazgo académico
- Planeación financiera

Para que una actividad pueda ser de gestión, primero tiene que ser administrativa, y posteriormente actuar a través del colectivo (colectivo es el conjunto de personas que conforman la comunidad educativa relacionada con este centro de trabajo: profesores, alumnos, padres de familia, etc.). Explicaremos en los siguientes párrafos más a este respecto.

De acuerdo al diccionario (Hachette C. 1981), el término gestión se refiere a *“hacer diligencia conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”*. Sin pretender conformarnos con la definición del diccionario, analizaremos las categorías que ubicamos como necesarias para comprender el concepto de gestión. La primera es el Sujeto (se requiere necesariamente de un sujeto que lleve a cabo la gestión), y la segunda es relacionada con el logro de una finalidad definida.

Gimeno Sacristán (Sacristán, 1991) hace la diferenciación entre las actividades eminentemente humanas que se llevan a cabo en la gestión, y las diferencias de las actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.

Al respecto de la consecución del logro de las finalidades, la administración, y por ende la gestión cuentan con los conceptos de eficacia y eficiencia, como parámetros que indican el logro de los objetivos.

Aplicado a una institución educativa, por eficacia se entiende la aptitud para alcanzar los objetivos institucionales; es decir que la palabra alude a

aquello que debe hacerse. Implica la fidelidad a la actividad sustantiva de la escuela. Eficiencia alude a las aptitudes para el uso de recursos, en función de alcanzar mejores resultados (Frigerio y Poggi, 1997).

Mientras que la eficacia hace referencia a qué debe hacerse, la eficiencia remite, en cambio, a la manera en que debe ser hecho a partir de la optimización de los recursos.

Entendemos que una escuela es a la vez eficaz y eficiente, cuando los objetivos de saber, saber-hacer, saber-ser son alcanzados de modo satisfactorio; cuando los recursos humanos y profesionales son utilizados según sus competencias; cuando los recursos materiales y financieros son utilizados sin ser mal gastados.

En cambio, un establecimiento será eficaz pero ineficiente cuando alcanza los objetivos, pero a un alto costo.

Diremos que es ineficaz pero eficiente cuando, a pesar de utilizar adecuadamente sus recursos, no logra alcanzarlos. Cuando esto último ocurre, corresponde interrogarse acerca de los objetivos: ¿son claros, demasiado ambiciosos, numerosos, variables? (Frigerio y Poggi, 1997).

Ethier presenta un ejemplo en donde se pone de manifiesto esta última figura: "uno podría imaginarse una escuela donde los directores, los docentes, el personal administrativo y de mantenimiento y los estudiantes trabajaran mucho y bien en su respectiva esfera, pero en la cual el aprendizaje de los contenidos escolares de base no se realiza porque la misión propia de la escuela, es decir la transmisión de los saberes, está desviada hacia objetivos de otra naturaleza" (Ethier, 1991).

Por último, una escuela puede ser ineficaz e ineficiente cuando no tiende al logro de sus objetivos y malgasta sus recursos.

Aquí presento un cuadro con criterios de eficacia y eficiencia

Cuadro Eficacia VS Eficiencia

EFICACIA	EFICIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las necesidades y de las demandas. - Estableciendo de objetivos precisos y consensuados. - Utilización del entorno. - Acento sobre la calidad y la equidad. - Concreción del plan de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de comunicación adecuado. - Sistemas de resolución de conflictos. - Mecanismos de control y evaluación. - Motivación y satisfacción laboral. - Clima organizacional armónico. - Roles armónicamente diferenciados. - Competencia en materia de gestión. - Procesos de toma de decisiones.

Eficacia y eficiencia se pueden medir a través de algunos indicadores: la tasa de ausentismo baja, la ausencia de tensiones en las relaciones grupales, la permanencia del personal, buenos resultados escolares de los alumnos.

Una vez clarificados estos conceptos de la administración, volvamos a la diferenciación con la gestión. De acuerdo a algunos autores, la principal diferencia es la participación de más actores en la gestión, en contraposición a la administración, que puede ser llevada a cabo por un solo individuo: El modelo de gestión tiene como una de sus finalidades el proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración, mediante el establecimiento de compromisos, a través de la participación del colectivo (Sánchez, Mora, Pérez, 2002).

Por lo tanto, administración y gestión no son sinónimos. En las prácticas de gestión, la característica fundamental es la transformación del sujeto (Touraine, 1997).

Podremos con estos elementos concretar finalmente una definición de lo que es gestión: La gestión se puede definir como un modelo administrativo, participativo e integral, que aplicado a las instituciones tiene como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales de innovación (Sánchez, et.al, 2002).

La gestión, aplicada a las instituciones educativas presenta varias dimensiones. Siendo estas: Administrativa, Pedagógica-didáctica, Político-educativas, Socio-comunitarias, y Organizativas (Frigerio y Poggi, 1997).

2.2 Liderazgo

La función directiva está estrechamente relacionada con el liderazgo. El estudio del liderazgo, sus fundamentos, estilos y maneras de desarrollarlo, es medular para poder realizar una gestión directiva eficaz y eficiente.

Al respecto del tema de liderazgo muchos autores han dejado impresas sus contribuciones, y nos permiten beneficiarnos de sus investigaciones.

Los escritos de Rodríguez (1993), resultan muy ilustrativos para entender los principales conceptos de un liderazgo moderno. Comenta en ellos que el antiguo jefe únicamente era capaz de mandar a simples subordinados, de utilizar su autoridad para que hicieran lo que él quería, en cambio, mientras que el nuevo dirigente acepta la responsabilidad de conducir a verdaderos colaboradores, organizados en equipos de trabajo bien constituidos que afirman al individuo y que a cambio de su aportación le proporcionan además de los medios para la supervivencia de su familia, una oportunidad para realizar valores de creación que le dan más sentido a sus labores y que propician su desarrollo como persona y la excelencia organizacional.

Rodríguez abunda diciendo que ya no basta con designar y dar autoridad a un jefe. Hoy el dirigente debe ser validado por su grupo de trabajo y su función debe estar legitimada por sus colaboradores. Esa validación y esa legitimación se dan cuando las personas del grupo están dispuestas a seguir al líder, a querer lo que él quiere, a apoyarlo, a cooperar con él, y para ello es indispensable un proceso de mutuo acompañamiento, de mutuo conocimiento.

Tampoco parece suficiente que quien detenta el poder en las organizaciones desempeñe el papel de administrador, en su concepción tradicional de gerente, es decir de alguien encargado de realizar correctamente una función determinada. Las nuevas organizaciones requieren líderes con espíritu empresarial que hagan de manera asertiva las cosas correctas, es decir, aquellas acciones que desde el punto de vista de la eficacia y de la ética, sean las que corresponden al momento y situación de las instituciones.

Tomados de los trabajos de Rodríguez (1993) al respecto del liderazgo, presento en los siguientes 3 cuadros las diferencias entre jefes o administradores y dirigentes.

Cuadro: Diferencias fundamentales entre los jefes o administradores y los dirigentes o líderes

<ul style="list-style-type: none"> ◦ El jefe, por su nombramiento, tiene simples subordinados. ◦ El dirigente, por su liderazgo, tiene verdaderos colaboradores

<ul style="list-style-type: none"> ◦ El jefe logra, por su autoridad, que los demás hagan lo que él quiere. ◦ El dirigente logra, por su liderazgo, que los demás quieran lo que él quiere.

<ul style="list-style-type: none"> ◦ El administrador, por su función, hace correctamente las cosas. ◦ El dirigente, por su liderazgo, hace las cosas correctas.
--

Aspectos sobresalientes que determinan diferencias significativas en los papeles del jefe y del líder o dirigente.

ASPECTO	JEFE	DIRIGENTE
---------	------	-----------

1 Base de la autoridad	Posición jerárquica	Influencia personal
2 Uso del poder	Emisión de órdenes	Establecimiento de compromisos
3 Recursos humanos	Subordinados	Colaboradores
4 Actividades básicas	Supervisión y control	Inspiración y delegación
5 Decisiones	Normatividad y unilateralidad	Situacionalidad y consenso
6 Criterio para el reconocimiento	Disciplina	Contribución a la productividad

Cuadro: Diferencias entre administrador y dirigente

Principales aspectos que muestran profundas diferencias entre administrador y líder o dirigente.

ASPECTO	ADMINISTRADOR	DIRIGENTE
1 <i>Circunstancias apropiadas</i>	Estabilidad y prosperidad	Cambio y desarrollo
2 Tipo de metas	Continuidad y mantenimiento	Mejora e innovación

3 Preocupaciones predominantes	Estructura y tarea	Personas y relaciones
4 Perspectiva	Corto plazo	Largo plazo
5 Enfoque	Hacia el interior y el presente	Hacia el entorno y el futuro
6 Recursos principales	Competencia Mando Habilidad gerencial	Diagnóstico y planeación Persuasión Habilidad para manejar la ambigüedad

Acorde con Tejada (1998), hay dos tipos de liderazgo, el Transaccional y el Transformacional.

Las características del líder transaccional son similares a las descritas arriba para un administrador. Este es un líder al cuál sus seguidores respetan principalmente por su posición.

Dos de las situaciones en las cuales es común que se aplique este tipo de liderazgo son:

a) Como refuerzo eventual. Donde el director da recompensas en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido por los profesores y o alumnos.

b) Como castigo eventual. Se les llama la atención cuando no se logro el trabajo o los niveles que se esperaban.

Algunas de las características del líder transformacional son:

- a) Motivan a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio se esperaba.
- b) Despiertan la conciencia de éstos acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y el modo de alcanzarlos.
- c) Consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o imagen de la institución.
- d) Elevan los niveles de confianza y amplían sus necesidades.

Acorde con Tejada (1998), los líderes transformacionales son percibidos por sus seguidores y subordinados como;

- a. Muy carismáticos
- b. Logra una coincidencia entre las necesidades del individuo y de la organización.
- c. Hay una atención a cada subordinado.
- d. Buscan la estimulación intelectual, despertando en los seguidores una conciencia de los problemas, posibilidades y amenazas que enfrenta la institución, para que se involucren activamente en lo que sucede como parte importante de la solución.
- e. Son activos, creativos, innovadores, buscan soluciones activamente, y convierten las limitaciones en oportunidades.

Otro aspecto de la gestión directiva es el relacionado con los cambios e innovaciones que el directivo implementa en las organizaciones.

Las innovaciones en el Instituto son necesarias, no solamente debido a que las situaciones exteriores cambian constantemente, creando nuevas demandas sobre la institución, sino también debido a que es necesario mantenerse en un proceso de mejoramiento continuo.

A este respecto Tejada (1998) trata de la gestión de cambios e innovaciones por parte de los directivos en sus centros escolares, y señala

algunos factores a considerar al respecto del papel de los directivos en los cambios:

- El directivo es protagónico en el cambio (actor principal)
- El directivo no es el único gestor del mismo
- Existen agentes que facilitan el proceso de cambio, estos pueden ser: internos, externos, o líderes escolares

Tejada (1998) cita varios esquemas para la implementación de innovaciones. Uno de ellos establece siete pasos para lograrla:

- 1.- Formulación del proyecto
- 2.- Valoración y establecimiento de metas
- 3.- Identificación de soluciones
- 4.- Preparación para la implementación
- 5.- Implementación del proyecto
- 6.- Revisar el desarrollo y problemas
- 7.- Mantenimiento e Institucionalización

Según Tejada (1998), hay factores únicos de cada centro escolar que hay que considerar en la planificación de un cambio, tales como:

- Demandas de diversos grupos
- Apoyo y participación de los padres
- Cultura y Clima escolar
- Intervención política
- Pluralidad de valores

Acorde a Tejada (1998), algunos aspectos que el directivo debe tomar en cuenta para que la implementación de sus proyectos de cambio sea exitosa son:

- Dar tiempo para planear
- Dar tiempo para desarrollo profesional
- Construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales entre los profesores

- Proporcionar al profesorado conocimientos y destrezas
- Recoger información
- Utilizar la autoridad formal
- Tener trato directo con los alumnos
- Asistir y ayudar a los alumnos en sus tareas cotidianas
- Facilitar las comunicaciones dentro de la escuela
- Proporcionar información a los profesores
- Prestar atención a las necesidades especiales de los alumnos
- Facilitar la comunicación entre la escuela y la comunidad
- Establecer objetivos y prioridades
- Establecer periodos no docentes para el profesorado
- Establecer procedimientos para manejar temas rutinarios

Tejada (1998) analiza diferentes estilos directivos y de liderazgo. Señala la diferencia entre los líderes transaccionales (se limitan a la administración premio/ castigo) y líderes transformacionales (cuya meta es hacer líderes a sus seguidores).

Algunos problemas a los que se enfrentan los directivos en la implementación de los cambios e innovaciones son:

- Los directores siguen trabajando más como administradores, siendo ineficaces a la hora de gestionar el cambio
- Los directivos no son expertos en todas las áreas y tienen muchas cosas que hacer. Acumulan gran carga de responsabilidades administrativas, en detrimento a la gestión de la innovación.
- A pesar de los esfuerzos, la realidad muestra que existen pocos agentes dinámicos del cambio.

2.3 Organización de los centros escolares

Una vez analizados los aspectos relacionados con definición de administración, gestión y liderazgo, ahora abordaremos el tema de la organización de los centros escolares, desde el punto de vista de algunos teóricos que han escrito a este respecto.

La primera pregunta a plantearnos sería: ¿Existe un modelo de organización que podamos usar para enmarcar las actividades que se llevan a cabo en el Instituto Educativo Thomas Alva Edison?

Primero deberíamos preguntar si existe un modelo de organización que describa a los centros escolares en su conjunto.

Algunos autores como Sedano y Román (1989) han realizado síntesis de los diferentes modelos organizativos, indicando sus principales características.

Aquí presento dos cuadros de estos autores, que sintetizan los aspectos básicos y dinámicos de diferentes modelos organizativos existentes, para tratar de descubrir si hay alguno que se amolde mejor al modelo que buscamos para nuestro centro escolar:

Cuadro: Aspectos básicos de los diversos modelos de la organización

MODELOS						
Aspectos básicos	Productivos	Humanistas	Estructurales	Políticos	Culturales	Sistémicos
Teorías representativas	Clásica y neoclásica	Relaciones humanas	Estructuralismo	Crítica Marxista	Culturalismo	Teoría General de sistemas
Concepto de organización	Unidad racional de producción	Sistema social de roles y "status"	Estructura formal de órganos y funciones	Área de lucha de intereses	Conjunto simbólico de significados	Sistema abierto
Concepto de escuela	Empresa productiva	Comunidad educativa participativa	Organización formal	Escuela libre frente a la opresión	Cultura simbólica compartida	Escuela abierta
Concepto de	Hombre	Hombre social	Hombre	Hombre	Hombre cultural	Hombre

Hombre	productivo		organizacional	político		funcional
Resultados deseados	Máximo beneficio	Bienestar y eficiencia	Eficiencia	Convivencia	Comunicación	Eficiencia
Situación frente al ambiente	Cerrada	Cerrada	Cerrada	Abierta	Abierta	Abierta
Autores	Taylor, Fayol, Gulik, Koontz, Moratinos, Municio,	Mayo, Lewin, Tannembaumar, Gyris, Dewey, García Hoz, Moreno,	Weber, Selznick, Etzioni, Merton,	Gintis, Y Bowles, Alinsky, Ferrer, Freinet, Lobrot,	Sainsauliev, Durkheim, Freire, Municio,	Bertalanfy, Katz Y Kahn, Gómez, Dacal, Ciscar Y Uría

Cuadro: Aspectos dinámicos de los diversos modelos de la organización

MODELOS						
Aspectos Dinámicos	Productivos	Humanistas	Estructurales	Políticos	Culturales	Sistémicos
Planeación	La dirección fija los objetivos	Reuniones para participación	Estrategias para conjuntar objetivos	Arenas para lucha de poder	Ritual para designar responsabilidades	Estrategias de coordinación de objetivos
Toma de decisiones	Proceso racional del mando	Proceso abierto al compromiso	Secuencia racional de decisión	Oportunidad de ejercer poder	Ritual para apoyar al jefe	Implicación de subsistemas
Reorganización	Por nuevas técnicas	Equilibrar necesidades	Redistribuir roles y responsabilidades	Redistribuir poder	Mantener imagen de eficacia	Por exigencias del entorno
Evaluación	Para primas a la producción	Para ayudar al crecimiento	Para distribuir premios y sanciones	Para ejercer el poder	Ritual organizado	Feedback para todo el sistema
Tratamiento de conflictos	Imposición autoritaria	Incremento de relaciones	Mantener con disciplina los objetivos	Negociar o manipular	Desarrollar valores comunes	Readaptar subsistemas
Comunicación	Transmisión de órdenes	Intercambio de necesidades	Transmisión de hechos e informes	Para influir y manipular	Contar historias y leyendas	Transmisión en todo el sistema
Reuniones	Escasas para decidir	Lugar de encuentro	Lugar formalizado para decidir	Lugar de competición	Ceremonia para reafirmar valor	Para articular el sistema
Motivación	Económica	Autorrealización	Material	Coerción,	Simbólica	Variada

				seducción		
--	--	--	--	-----------	--	--

Después de analizar con detalle las características de estos modelos, es claro notar que ninguno de estos modelos refleja de manera completa la organización de un centro escolar, antes bien, parece ser que un centro escolar privado incluye elementos de varios de estos modelos organizativos.

No podríamos decir que el modelo que incluye el quehacer de la escuela es el cultural, ya que estaríamos dejando de lado a los componentes políticos, humanistas, estructurales y hasta productivos que están presentes en las organizaciones educativas.

Por ejemplo, la organización educativa en un aspecto se relaciona con los modelos productivos, dado que es una institución privada que requiere de ser rentable para subsistir, aunque no puede dejarse de lado la eminente vocación humanista del propósito educativo, que es mucho más compleja que la compraventa de mercancías. Tampoco hay que dejar de lado el componente político en estas organizaciones, que es mucho más fuerte que en otro tipo de organizaciones, debido a la subjetividad y diferentes opiniones de los actores

De acuerdo a Antuñez (1994), los centros escolares se asemejan muy poco a las organizaciones comerciales, industriales, militares o eclesiásticas, especialmente si éstas están articuladas según un modelo estructural. Esta afirmación se fundamenta especialmente en el hecho de que los centros educativos tienen una naturaleza y características que los diferencian claramente de otros tipos de organizaciones. Antuñez (1994) Señala que el centro escolar es una organización que tiene planteados muchos objetivos por alcanzar, de naturaleza muy variada y, a menudo, de formulación y concreción ambiguas.

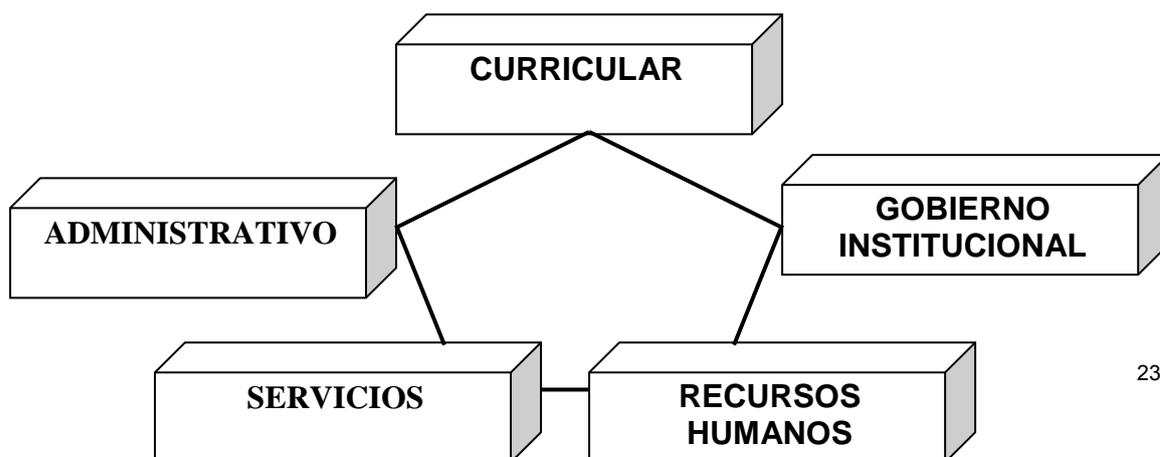
De acuerdo a Antuñez (1994), pocas organizaciones deben dar respuesta a tantos requerimientos y expectativas. De la institución escolar se espera casi todo. Podríamos decir que se le pide que dé respuestas a tantos

requerimientos como concepciones y definiciones del hecho educativo pudieran ser formuladas.

Se pide a la escuela que proporcione instrucción, habilidades de todo tipo, que sea capaz de transmitir determinados valores, de interiorizar en sus alumnos unas determinadas normas, de fomentar un conjunto de actitudes, que se relacione adecuadamente con el entorno, que se administre, que se gobierne, que se autoevalúe, que integre en su labor a otros miembros de la comunidad escolar, que dé respuesta adecuada a la diversidad, que genere prestaciones de carácter complementario y asistencial, que solucione sus conflictos, etc.

Antuñez (1994), citando a Ziswiller, propone una visión exhaustiva de los diferentes ámbitos de actividad de un centro escolar, pormenorizando al máximo los componentes de cada uno de los ámbitos. En la siguiente figura se muestra el esquema general de ámbitos que este autor propone.

Ámbitos de actividad del Centro Escolar



Aquí explicaremos más en detalle algunos elementos de cada ámbito:

El ámbito curricular:

- La metodología didáctica, el tratamiento de los objetivos y contenidos de enseñanza, la evaluación.
- La acción formativa: trabajo sobre actitudes, hábitos, valores, orientación escolar y profesional.
- La acción organizativa: agrupamiento, promoción, recuperación de alumnos; utilización eficaz de los medios materiales y funcionales; trabajo en equipo de los profesores; comunicación.

El ámbito de gobierno institucional:

- La proyección interna: procesos de toma de decisiones, de participación, metodologías de trabajo en los órganos de gobierno y equipos, seguimiento de acuerdos.
- La proyección externa: relaciones con la SEP, la SEJ, Asociación de vecinos, con otros centros escolares, con el mundo laboral, etc.

El ámbito administrativo:

Comporta la realización de tareas relativas a la financiación y contabilidad; administración de recursos materiales (mantenimiento, inventariado, optimización del uso, etc.), determinados procedimientos de comunicación, etc.

El ámbito de los recursos humanos:

Gestionar este ámbito supone dar respuesta a cuestiones relativas a las relaciones interpersonales como son la negociación, el conflicto, la regulación de la convivencia, la selección y promoción, la formación, la motivación del equipo.

El ámbito de los Servicios:

Se incluyen aquí las actuaciones relativas a la organización y funcionamiento de las prestaciones de carácter psicopedagógico (servicio de orientación, por ejemplo), de carácter complementario (comedor, transporte, etc.) o de carácter asistencial (seguros, becas y ayudas, residencias, etc.).

Tomando como base los elementos conceptuales respecto de la Gestión, la Administración, el Liderazgo, y la Administración de los Centros Escolares realizaré el análisis de mi actividad como directora del centro escolar.

CAPITULO III RECUPERACIÓN Y ANÁLISIS DE MI TRAYECTORIA COMO DIRECTORA

En este capítulo haré una recuperación y análisis de mi trayectoria profesional, a fin de entender la influencia de mis directores a lo largo de esta trayectoria, que ha permeado a mi práctica directiva actual. También haré una recuperación y análisis de mi práctica directiva en la institución en la que trabajo actualmente.

3.1 Metodología para la recuperación y análisis de mi práctica directiva

Para el presente trabajo se realizó la recuperación de la información de mi práctica directiva.

Esta se realizó desde diferentes ámbitos. Posteriormente se realizaron análisis de la misma. Algunas fuentes de información documentales fueron consultadas, como los archivos del Instituto, donde se documentan planes y programas de estudio de los diferentes grados, y se tienen archivados a lo largo de los años que he estado dirigiendo la institución, minutas de juntas, etc.

Otras fuentes de información que han sido útiles también son audio-casetes y videos en los cuales se han grabado juntas, reuniones, eventos, etc. y que son fuente valiosa, para saber como ha sido la evolución de estos aspectos.

Como fuentes documentales también se consultó a mi archivo personal, donde se encuentra información al respecto de mis trabajos anteriores, y algunas referencias que me permitieron reconstruir aspectos de dichos trabajos. Otras fuentes de información documental fueron de utilidad, tales como los trabajos hechos en la maestría, ya que tienen compilaciones de información de mi práctica directiva hechas con anterioridad, así como análisis que se han hecho al respecto de diferentes aspectos de la misma.

Adicionalmente a las fuentes documentales, la presente investigación también requirió de observación directa del quehacer de la escuela actual. Esta se realizó con diferentes métodos. El más común fue simplemente a través del registro con lápiz y papel de lo que se estaba presenciando. Como mucho del análisis se refiere a mi propio quehacer, mucho se basaba en la toma de conciencia de muchas actividades que realizo de manera automática, y que durante el momento de la observación, paso a hacer de manera más conciente, convirtiéndome a la vez en la realizadora y observadora de las acciones. De ahí ha salido por ejemplo un mayor auto-conocimiento, de cuales son mis fortalezas, debilidades, formas de reaccionar ante diferentes situaciones, etc.

Como parte del auto-conocimiento, también se han contestado cuestionarios, que permiten descubrir de una manera más sistematizada algunos aspectos de mi personalidad, tales como mi estilo de liderazgo, y como lo aplico.

A través de un análisis tabular, se identificó como distribuyo mi tiempo en las diferentes tareas, a fin de poder analizar el uso de mi tiempo, para descubrir si lo distribuyo de una manera óptima, enfocando más tiempo en aquellas tareas que son de mayor importancia o no.

La observación directa se ha direccionado hacia el aspecto específico que se estudia. Por ejemplo, realicé observaciones de cómo era mi actuación *al respecto* de los elementos: toma de decisiones, manejo de conflictos, acompañamiento académico, evaluación, negociación, conducción de grupos de trabajo, vinculación entre padres de familia y escuela, etc. Estas observaciones se contrastaron con la evidencia de mi quehacer cotidiano relativa a estos factores en el pasado. Con estos dos elementos se realizó el análisis de cómo ha sido mi evolución en estos aspectos.

También se hará un análisis de algunas estrategias de intervención que he diseñado, identificando cuales han dado buenos resultados, y cuáles no.

Otra parte de la recopilación ha tenido que hacerse en base a la memoria, como cuando se han analizado las contribuciones de diferentes directores que he tenido a lo largo de mi formación profesional, y que huella me han dejado. Ahí se ha tenido que realizar un ejercicio, en el cual me he puesto a recordar con la mayor cantidad de detalles, quienes han sido mis directores, y que de lo que soy ahora puedo decir que está influenciado de alguna manera por ellos.

3.2 Trayectoria en instituciones educativas y oportunidades de formación

Mi carrera es Lic. en Psicología (UDG,1996), aunque en mi trayectoria de desarrollo profesional me he desempeñado en diferentes instituciones en las cuales mi actividad ha estado relacionada de cierta manera con la docencia.

En la siguiente tabla muestro las instituciones en las cuales he laborado:

Instituciones en las que he laborado

INSTITUCION	TIEMPO DE LABORAR (años)	PUESTO	ACTIVIDADES RELACIONADAS CON DOCENCIA
COPARMEX	1	Resp. De Selección y Reclutamiento	Entrenamiento personal nuevo ingreso
Colegio Madrid	2	Jefa Depto. Psicología	Soporte área pedagógica, tratamiento de alumnos con situaciones especiales.
Azmec	1	Jefa de Recursos Humanos	Entrenamiento personal nuevo ingreso
Centro Médico IMSS	1.5	Investigación	Investigación al respecto de autoaprendizaje de pacientes diabéticos.
Consultorio particular de psicología	11	Terapeuta	En su concepción más amplia, la consulta tiene elementos de docencia, ya que uno de sus

			objetivos es la modificación de la conducta de los pacientes a través de aprendizajes.
Instituto Educativo Thomas A. Edison	8	Directora	Dirección, orientación, coordinación y apoyo al docente.

Como sumario, cuento con más de 12 años de experiencia en actividades relacionadas con la docencia, aunque han sido solo ocasionales mis experiencias como maestra directamente al frente de un grupo escolar (habitualmente como suplencias de algún maestro que faltó).

Al respecto de experiencia directiva, cuento con 8 años, que son los mismos que he estado al frente de la institución educativa que dirijo actualmente.

Relativo a mi preparación académica, cuento con 3 semestres de maestría en Salud Pública (donde realicé una investigación relacionada con la docencia, al respecto del autoaprendizaje como vía de mejoramiento de la calidad de vida del paciente diabético).

Posteriormente inicié el estudio de la Maestría en Gestión de Instituciones Educativas en ITESO, cuyo Trabajo de Grado es el presente.

Al mirar en su conjunto el tiempo que he dedicado a la actividad docente, dentro y fuera de instituciones educativas, considero que ha sido importante, interesante y enriquecedor observar desde diferentes enfoques y diferentes posiciones la problemática de las Instituciones Educativas.

También me doy cuenta de que falta aún mucho camino por recorrer, y muchas cosas más por aprender. Que conforme uno avanza en el camino, la conciencia va abriéndose, y uno va dándose más cuenta de las diversas situaciones, y de las implicaciones de nuestro actuar en ellas.

Aún considerando esta cantidad de años en los que he dedicado gran parte de mi tiempo a desempeñar actividades relacionadas con el trabajo educativo, realmente ha sido escaso el tiempo que he dedicado a la reflexión de los procesos que se desarrollan. Solamente a partir del inicio del estudio de la maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas es que he iniciado el proceso de reflexión de estas prácticas.

La gran cantidad de actividades en cada una de las responsabilidades atendidas, ha sido una de las razones por las cuales no le he dedicado el tiempo suficiente a la reflexión de los procesos, sin embargo, como se ha visto de manera más clara a partir del estudio de la maestría, el destinar algo de tiempo para la reflexión, análisis y planteamiento de acciones de mejora es una actividad que mejora la eficacia de mi actividad compensando de manera amplia el tiempo que invierto en dichas actividades.

Aún cuando he hecho avances en el desempeño de mi gestión directiva, considero que tengo mucho camino por recorrer para lograr el desarrollo pleno de mis capacidades a este respecto.

El estudio de la maestría es una oportunidad formal de aprendizaje, sin embargo durante el desarrollo de las actividades diarias se presentan oportunidades para perfeccionar las habilidades de dirección. Es importante mantener en mente que no se deja nunca de aprender.

Durante el estudio de la maestría, he participado en diferentes actividades que me han ayudado a aprender a dirigir. Algunas de las actividades que han sido de mayor utilidad han sido aquellas en las cuales he podido reflexionar al respecto de la actuación directiva en el día con día. A partir de la reflexión y análisis de estas vivencias he obtenido elementos que me permiten hacer un diagnóstico, y establecer cuales son los elementos fuertes, y cuáles son los que debo trabajar más.

Durante el curso de la maestría, desarrollé en todas las materias muchos trabajos en los cuales he podido reflexionar al respecto de algún aspecto relacionado con la función directiva.

Haciendo una síntesis reflexiva de estos documentos, encuentro que me ha gustado y me ha sido de utilidad el realizar estos ensayos, cuadros sinópticos, transcripciones comentadas y reflexiones al respecto de diferentes aspectos de mi práctica directiva. Estos trabajos han servido para clarificar la situación real, y visualizar las soluciones. El solo hecho de empezar a enfocar la conciencia en cierto aspecto inicia a desencadenar el proceso del mejoramiento de dicho aspecto. Seguiré utilizando la metodología que he desarrollado a lo largo del estudio de la maestría, apegada al método científico, para poder investigar y solucionar los problemas, y me seguirá siendo de utilidad en los sucesivos.

3.3 ¿Quiénes han sido mis directores?

A lo largo de mi vida he contado con el ejemplo de personas que han me han aportado aprendizajes directos (trasmisión de conocimientos) o indirectos (a través del ejemplo) que me han sido útiles en el proceso de llegar a ser directora (detallados en columna *fue "mi" director porque...* del cuadro 5.3.1). Esto no solamente en mi trayectoria de desarrollo profesional, sino que desde el tiempo de cursaba mi escolaridad básica ya contaba con el ejemplo de directores de los cuales he aprendido mucho.

En mi desarrollo profesional, el aprendizaje no siempre ha provenido de mi jefe directo, o el director de las instituciones en las que he trabajado, en ocasiones se trata de un colega, o inclusive de algún cliente o usuario de los servicios.

También he aprendido elementos relacionados con la función directiva a través de la lectura de libros de liderazgo, dirección personal y autoayuda.

Características de mis directores

NIVEL	NOMBRE O CARACTERÍSTICA DE DIRECTORES	FUÉ "MI" DIRECTOR PORQUE....	DATOS SIGNIFICATIVOS
SECUNDARIA	<ul style="list-style-type: none"> -Muy sensible -Carismático -Enojón. -Gritón. -Explosivo -Carácter fuerte -Amable. -Extrovertido. -Corrige a sus estudiantes. -Estricto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es inteligente. - Es atento. -Se interesa por sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - El director se ha mantenido hasta la fecha como director en la secundaria.
BACHILLERATO	<ul style="list-style-type: none"> -Muy activo. -Trabajador -Dispuesto a hablar con sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es activo. - Sabe moverse dentro de situaciones políticas. -Tiene buenas relaciones. -Demuestra resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Preparatoria 7 de la U de G. Es muy grande y difícil que el director tenga un trato personal con sus alumnos, con trabajos se le ve.
LICENCIATURA	<ul style="list-style-type: none"> -Carismático. -Atento. - Tiene un trato muy personal y directo. -Se le puede hablar con confianza de "tú" y no de "usted" -Autoritario cuando se requiere. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es perseverante. -Continúa preparándose. - Lucha con los obstáculos. - Es amigable. - Es inteligente. - Se sigue desarrollándose. 	<ul style="list-style-type: none"> -La facultad es pequeña y no hay muchos alumnos te identificas perfectamente y además siempre da clases así que tienes un trato más cercano, lo conoces mejor.

	<ul style="list-style-type: none"> -Amigable. -Escucha a sus estudiantes. -Trabajador. -Buen orador. -Buen expositor. -Seguro de sí mismo. 		
MAESTRÍA	<ul style="list-style-type: none"> Inteligente. Preparado. Con trato amable, Trabajador. -Activo. -Entusiasta. -Respetuoso. -Abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe relacionarse políticamente. -Es inteligente. -Trata bien a los alumnos. -Se sigue preparando 	<p>Hay todavía menos alumnos y el director además da clases así que también tiene mucho contacto con los estudiantes.</p>
AZMEC	<ul style="list-style-type: none"> Inteligente. Visionario. Trabajador Muy activo -Da resultados y los busca en su gente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque era mi jefe directo. -Porque es el dueño. -Porque es listo. -Porque trabaja. 	<p>Es dueño, lo único malo que tiene por ello hay gran rotación de personal porque trata muy mal a todo su personal, incluso lo humilla, todo mundo le rehuye, parece que tiene algunos complejos. El es camionero y la empresa se la deja su mujer de quien se divorcia.</p>

			Es impositivo e incongruente.
Colegio Madrid de Guadalajara	<ul style="list-style-type: none"> - Visionaria. -Es trabajadora -Es inteligente -Se interesa en extremo por los niños y los papas. -Es organizada. -Mandona. -Autoritaria. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es la dueña. -Se interesa por los niños y por los papas, no por su personal. 	<p>Es dueña, la Sra. constantemente está muy estresada y transmite su ansiedad. Se le hace más caso a los padres y no a los maestros, los papas dirigen la escuela.</p>
Investigación. Centro Médico del IMSS con el Director de Departamento de Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> -Sumamente inteligente. -Memoria increíble. -Posee una gran visión y proyección. -Sus investigaciones son a nivel internacional. - Muy preparado. - Tiene Doctorado. - Introverso. - Muy trabajador. - Es sobresaliente. - Organizado. - Se prepara en todo momento. - Tiene muy buenas relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligente. -Aprendía mucho de él. - Por activo. -Por visionario (va un paso más adelante que los demás) - Por dedicado y comprometido con lo que hace. - Porque en realidad se interesa por los enfermos e investiga nuevas herramientas para ellos. -Innova. Crea. 	<p>-El Dr. Es una eminencia en su área y aunque es Dr. Sus concepciones son muy diferentes de las de muchos, el va mucho más lejos con sus estudios, los hace multiculturales, integra a otras profesiones como es Psicología, trabajo social, educación física, nutrición.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innova

	- se consigue muy buenos financiamientos.	Inventa, Investiga.	
--	---	------------------------	--

De todos los trabajos en los que me he desempeñado puede encontrarse como denominador común, el que tengan alguna relación con la docencia, aunque propiamente no he sido docente de planta.

He tenido la fortuna de tener jefes y directores de los cuales he aprendido mucho, no solamente al respecto de cómo ser un director eficaz en la empresa, sino también en la parte personal de los estilos de liderazgo, y como los aplican en el día a día.

También en mi consulta particular de Psicología, he aprendido de las experiencias de otras personas, que son pacientes míos, que desempeñan alguna función directiva, y que el análisis de sus situaciones me permite aprender y aplicar ideas a las situaciones propias.

En el Instituto Educativo Thomas Alva Edison he aprendido mucho en el desempeño mismo de mi función, sin contar con alguien que me dirija. Sin embargo si puedo decir que cuento con personas de las cuales sigo aprendiendo. Ejemplo de ello son algunas maestras que cuentan con habilidades de liderazgo, de relaciones interpersonales, de comunicación, de asertividad, etc. y hacen que uno aprenda también de sus subordinados a ser mejor directora.

En la Maestría también he aprendido sobre la actividad directiva, y no solamente a través del estudio y la reflexión de la misma en el aspecto académico, durante las clases y los trabajos individuales o grupales, sino también a través del ejemplo de los profesores, de las pláticas informales con los colegas en los recesos y a la salida, de reuniones que se organizan en la institución de alguna compañera, etc.

3.4 Reconocimiento de la influencia y aportaciones de mis directores

A lo largo del estudio de la maestría he realizado aprendizajes muy relevantes.

Uno de ellos es el aprender a reflexionar y analizar al respecto de mi práctica cotidiana. Antes de iniciar la maestría, realizaba mi función directiva de una manera menos conciente. Durante la misma, al realizar tantos ejercicios de reflexión al respecto de los diferentes temas de la función directiva, es que me he hecho más conciente del papel que estoy desempeñando, mi influencia sobre las demás personas de la organización, y como hacer mejoras.

También me ha permitido adquirir herramientas para realizar mis funciones, tratando temas que conocía, pero que no había profundizado en el potencial que tienen. Ejemplo de ello son las reflexiones de los cursos: calidad en la escuela, participación de padres de familia, trabajo colegiado, por mencionar solo algunos.

Por otra parte me ha proporcionado un soporte teórico, que me permite beneficiarme de diferentes trabajos que los investigadores y académicos han llevado a cabo.

Además del aprendizaje en la maestría, he tenido la suerte de contar con ejemplos de personas que han jugado un papel importante en mi formación como directora. Estas personas han sido ya sea jefes míos, colegas, o inclusive subordinados.

Haciendo un sumario de las características de estas personas que han sido un ejemplo para mí, puedo decir que han sido personas inteligentes, capaces, creadoras, innovadoras, interesadas por los demás, cooperadoras, participativas, carismáticas, que les gusta ir más adelante que el común de las personas. Con mayor compromiso, que no se conforman con realizar ciertas funciones sino buscar que quienes están a su cargo también lo hagan. Con necesidad de salir adelante, de obtener resultados, de hacerse responsables no solo por sí mismos sino también por las gentes que tienen a su cargo. Buscan aprender, desarrollarse y trabajar día a día por ser mejores. Algunos pueden tener dones especiales otros los desarrollan al realizar sus

actividades, aprendiendo continuamente. Son necesarios en su sociedad, en el lugar donde se desempeñan porque se requiere de una estructura y de quien la dirija y son ellos los que toman la batuta.

Haciendo una mirada de conjunto a las oportunidades de formación que he tenido hasta el momento, puedo decir que he podido derivar muchos aprendizajes que me aporten herramientas concretas para el desempeño de mi función directiva.

Detallar todas las herramientas adquiridas sería una lista muy larga, ya que de cada experiencia que uno tiene se lleva algún aprendizaje, pero si pudiera definir en algunas palabras algunos de los resultados de la formación que he tenido (tanto formal o académica, como informal): Capacidad de autoanálisis y reflexión, incremento de nivel de conciencia, capacidad de autoaprendizaje, incremento en la habilidad para resolver problemas, aumento de la confianza en mi misma.

3.5 Actividades cotidianas en el Instituto Thomas Alva Edison (TAE): Importancia y tiempos que demandan

A fin de poder realizar una reflexión al respecto del uso de mi tiempo, es preciso hacer un diagnóstico de a que dedico mi tiempo actualmente.

Para ello hice el monitoreo de mis actividades diarias durante una semana, obteniendo la siguiente tabla:

Monitoreo de actividades diarias

HORA	ACTIVIDAD
7:00 – 8:30	Recibir alumnos, personal, y atender papás. Planear actividades con Cocinera y conserje Llamada de atención a los que llegan tarde (primaria) y regresarlos.
8:30 -9:00	Planeación de actividades del día Llamada de atención a los que llegan tarde (preescolar) y regresarlos.
9:00 – 10:45	Atención de papás, atención a citas, información, llamadas de teléfono. Documentación, papeleo, etc.
10:45- 12:00	Supervisar personal que se encuentre en lugar requerido a la hora del recreo (tanto de preescolar como de primaria)
12:00 – 13:30	Atención de papás, atención a citas, información, llamadas de teléfono. Documentación, papeleo, etc.
13:30- 14:00	Toque de timbre y entrega de niños. Atender papás
14:00 – 14:30	Supervisar a los niños durante su hora de comida.
14:30 – 15:30	Supervisar a los niños durante sus clases especiales
14:30 – 20:00	Atención de papás, atención a citas, información, llamadas de teléfono. Documentación, papeleo, etc.
20:00	Fin de actividades

Compilando las actividades, obtuve el siguiente cuadro, en el cual presento el conjunto de actividades que comprenden las principales realizadas en mi quehacer cotidiano.

Principales actividades realizadas

Act. #	ACTIVIDAD
1	Me encargo de abrir la puerta y de recibir niños a partir de las 7:30 a.m.
3	Ponerme de acuerdo con la cocinera y conserje de el orden de actividades a realizar, de acuerdo a la prioridad y los alimentos que en el día se les proporcionará a los niños.
4	Recibir al personal que llegan a las 8:00 a.m.
5	Programar las actividades que tengo para ese día.
6	Atender papas asuntos varios de alumnos
8	Proporcionarles el material necesario a las maestras para realizar sus actividades.
9	Hablar con ellas de los cambios, de lo que acontece con los niños o con los papas.
10	Supervisar a las maestras, apoyarles en lo que necesiten para que las cosas funcionen, en disciplinar a los niños.
11	Planear nuevos eventos o visitas.
12	Dar aviso a los papas de los eventos a realizar.
13	En el recreo checo que todo este en su lugar y que las maestras estén donde les corresponde.
14	A la salida de las clases dedicarme a entregar niños y atender mamás que lo requieran.
15	Dar el timbre o indicar que se de a la hora exacta.
16	Verificar que estén atendiendo bien a los niños en la comida.
17	Los viernes juntas de 2:00 a 3:30 con las maestras de Preescolar y Primaria.
19	Atender papas, dar informes de nuevo ingreso / mostrar instalaciones.
20	Hacer documentación de escritos que se requieran para SEP

21	Seleccionar y transcribir los menús de alimentos proporcionados por la nutrióloga para informar a los papás
22	Hacer Constancias de estudios / cartas no adeudo / carta buena conducta, etc.
23	Hacer constancias / diplomas - fin de año
24	Hacer Credenciales / Listas de cumpleaños / escritos varios para padres de familia
26	Supervisar que los niños estén en las actividades que tienen que hacer.
27	Supervisar a las maestras de la tarde y a los niños de que hagan las cosas bien y que les den su refrigerio vespertino.
28	Ayudar en la entrega de niños, atender padres de familia.
31	Atención a proveedores (libros / material didáctico / servicios / mantenimiento, etc.)
32	Abastecimiento de papelería
33	Abastecimiento de alimentos y suministros varios (limpieza, cocina, etc.)
34	Atender juntas en SEP
35	Ir a SEP a recoger o entregar documentación (p/ niveles preescolar y primaria)
36	Programar y ejecutar actividades p/ propaganda y publicidad (anuncios / mantas / permisos)
37	Atender quejas / sugerencias / observaciones de papás
38	Contratación de personal (nuevo / reemplazo)
39	Programar y ejecutar actividades extra-académicas (festivales / eventos varios)
40	Impartir escuela para padres
41	Estar presente en las juntas de entrega de calificaciones
42	Realizar juntas con la asociación de padres de familia
43	Programar la aplicación de exámenes de primer ingreso
44	Actividades de la maestría en dirección
45	Recibir niños de nuevo ingreso y hacerles entrevista
46	Recibir pagos o fichas de depósito / hacer recibo / requerir pago oportuno a padres morosos

Para iniciar la reflexión al respecto de las actividades que realizo, haré una clasificación de las actividades en cada una de las siguientes categorías:

a) Rutinarias – Como su nombre lo indica, son actividades que se realizan de manera periódica, sin cambio, y que no requieren de alguna habilidad especial. Aquí entran actividades como abrir la puerta,

b) Reflexivas - De análisis, reflexión, planeación, razonamiento, meditación. Aquí entra la planeación de mejoras, evaluación y reflexión de los resultados, etc.

c) De mandato o requeridas –Deben llevarse a cabo debido a que son exigencias de algunas de las instancias reguladoras (SEP / IMSS / Ayuntamiento, etc.)

d) De dirección – Son aquellas que están relacionadas con algunas de las tareas del director, que en grandes rasgos son:

- Toma de decisiones
- Delegación de tareas
- Manejo de conflictos
- Acompañamiento académico
- Evaluación
- Negociación
- Conducción de grupos de trabajo
- Vinculación entre padres de familia y escuela

Y que no caen en alguna de las categorías anteriores.

A fin de identificar y cuantificar cuanto tiempo invierto en cada categoría, realicé un cuadro en el cual detallo todas mis actividades en el periodo de una semana, y considero la categoría en la cual se ubica dicha actividad y los minutos que me toma semanalmente.

Mis actividades diarias clasificadas por tipo (minutos)

Act #	RUT	REF	MAN	DIR	ACTIVIDAD
1	75				Me encargo de abrir la puerta y de recibir niños a partir de las 7:30 a.m.
3				30	Ponerme de acuerdo con la cocinera y conserje de el orden de actividades a realizar, de acuerdo a la prioridad y los alimentos que en el día se les proporcionará a los niños.
4	15				Recibir al personal que llegan a las 8:00 a.m.
5				30	Programar las actividades que tengo para ese día.
6					Atender papas asuntos varios de alumnos
8	20				Proporcionarles el material necesario a las maestras para realizar sus actividades.
9		20			Hablar con ellas de los cambios, de lo que acontece con los niños o con los papas.
10				120	Supervisar a las maestras, apoyarles en lo que necesiten para que las cosas funcionen, en disciplinar a los niños.
11				30	Planear nuevos eventos o visitas.
12	15				Dar aviso a los papas de los eventos a realizar.
13				10	En el recreo checo que todo este en su lugar y que las maestras estén donde les corresponde.
14	30				A la salida de las clases dedicarme a entregar niños y atender mamás que lo requieran.
15	5				Dar el timbre o indicar que se de a la hora exacta.
16	5				Verificar que estén atendiendo bien a los niños en la comida.
17		6		12	Los viernes juntas de 2:00 a 3:30 con las maestras de kinder y primaria.
19	30			60	Atender papas, dar informes de nuevo ingreso / mostrar instalaciones.
20			18		Hacer documentación de escritos que se requieran para SEP
21	15				Seleccionar y transcribir los menús de alimentos

				proporcionados por la nutrióloga para informar a los papás
22	15			Hacer Constancias de estudios / cartas no adeudo / carta buena conducta, etc.
23	5			Hacer constancias / diplomas - fin de año
24	60			Hacer Credenciales / Listas de cumpleaños / escritos varios para padres de familia
26			10	Supervisar que los niños estén en las actividades que tienen que hacer.
27			15	Supervisar a las maestras de la tarde y a los niños de que hagan las cosas bien y que les den su refrigerio vespertino.
28	15			Ayudar en la entrega de niños, atender padres de familia.
31			25	Atención a proveedores (libros / material didáctico / servicios / mantenimiento, etc.)
32	24			Abastecimiento de papelería
33	36			Abastecimiento de alimentos y suministros varios (limpieza, cocina, etc.)
34			21	Atender juntas en SEP
35			20	Ir a SEP a recoger o entregar documentación (p/ niveles preescolar y primaria)
36			20	Programar y ejecutar actividades p/ propaganda y publicidad (anuncios / mantas / permisos)
37	30		15	Atender quejas / sugerencias / observaciones de papás
38			10	Contratación de personal (nuevo / reemplazo)
39		10	21	Programar y ejecutar actividades extra-académicas (festivales / eventos varios)
40		18		Impartir escuela para padres
41			9	Estar presente en las juntas de entrega de calificaciones
42			6	Realizar juntas con la asociación de padres de familia

43				5	Programar la aplicación de exámenes de primer ingreso
44				90	Actividades de la maestría en dirección
45				5	Recibir niños de nuevo ingreso y hacerles entrevista
46	20				Recibir pagos o fichas de depósito / hacer recibo / requerir pago oportuno a padres morosos
TOTAL	415	54	59	523	1056 Minutos / día (en base horario lunes-viernes)
TOT/ Hrs	6.92	0.9	0.98	8.72	17.51 Horas / día (en base horario lunes-viernes)

Entonces como un sumario, contestaré a la pregunta: ¿Qué hago en el tiempo de mis actividades de dirección?

Ponderando el tiempo de actividades de dirección realizadas en 5 días a la semana quedó un total de 523 minutos (8.72 horas diarias), lo cuál parece un poco elevado. En parte esto se debe a que algunas de estas actividades se hacen en fin de semana. Debido a la dificultad de saber cuántas horas de este trabajo se realizan en fin de semana, fue que se decidió ponderar las horas dedicadas al mes de estas actividades entre un total de 20 días hábiles.

Se pueden agrupar las actividades de dirección en 5 grupos, que ordenados del que lleva más tiempo al que menos quedan:

Actividades diarias que consumen más tiempo (Minutos al día)

MINS/DIA	ACTIVIDAD
155	Supervisión de personal
90	Atención a papás (de alumnos inscritos o de posibles alumnos)
90	Actividades de capacitación y actualización personal
87	Actividades varias de la escuela como empresa (propaganda / atención a proveedores)
81	Planeación de actividades, eventos
20	Actividades esporádicas como nuevos ingresos / contratación de

	personal
523	TOTAL

Esto indica que la mayor parte del tiempo se emplea en supervisar actividades del personal y atender a padres de familia. Esto es de vital importancia, para mantener la efectividad tanto hacia adentro como hacia fuera, aunque también parte de estas actividades caen en lo que es actividad de rutina, y de cierta manera pudieran ser delegadas o disminuidas con otras maneras de control.

Otra parte importante del tiempo se está empleando en la capacitación y actualización (90 minutos ponderados diarios), con actividades como esta maestría. Siguiendo de cerca están las actividades que se realizan con el enfoque de la dirección de una empresa prestadora de servicios que requiere obtener rentabilidad, estando dedicada a la impartición de educación. Aquí se engloba propaganda, estudios de mercado, listas de cuotas, mejoras, estrategias, etc.

Parte importante del tiempo se dedica también a la planeación de actividades, ya sean las diarias tanto propias como del personal, así como también las de eventos aislados, como festivales, eventos, etc.

Se hizo un ejercicio para determinar que tareas son las que llevan más tiempo en el desempeño regular de mi gestión directiva. El resultado se muestra en el siguiente cuadro:

Tareas que llevan más tiempo (minutos por semana)

TAREAS:	TIEMPO: HORAS POR SEMANA
1 Reclutamiento y selección de personal	180

2 Informes a los clientes, y entrevistas con prospectos (vía telefónica, E-mail o personalmente)	420
3 Atención a alumnos, padres de familia y personal (quejas, dudas, sugerencias, etc.)	1200
4 Monitoreo y supervisión de actividad de personal	300
5 Preparar y realizar juntas de información y capacitación con profesores.	300
6 Coordinación académica (revisión de planes y programas, cumplimiento de los mismos, monitoreo de avances de los grupos, y ajustes, etc.)	300
7 Entrevistas y juntas con padres de familia	300

Se exploró el que tan importante se considera subjetivamente que es cada una de estas actividades, a criterio de la directora.

Se anota en el siguiente cuadro las razones del porqué se considera importante. También se priorizaron de mayor a importancia a menor

Tareas más importantes

TAREAS	...ES IMPORTANTE PORQUE...
1 Coordinación académica (revisión de planes y programas, cumplimiento de los mismos, monitoreo de avances de los grupos, y ajustes, etc.)	El aprovechamiento académico es esta es la parte central de nuestro proceso, y el resultado final a conseguir.
2 Informes a los clientes, y entrevistas con prospectos (vía telefónica, E-mail o personalmente)	La captación de clientes es muy importante para la permanencia de la escuela.
3 Atención a alumnos, padres de familia y personal (quejas, dudas, sugerencias, etc.)	Esto es muy importante para que tanto los alumnos, padres de familia y personal,

	estén contentos, trabajen más a gusto y rindan más
4 Monitoreo y supervisión de actividad de personal	Es importante para que haya congruencia entre los proyectos, programas y lo que sucede en realidad. Para que haya los avances deseados
5 Reclutamiento y selección de personal	El obtener el mejor personal posible es clave para poder mantener buen nivel académico, ambiente de trabajo, etc.
6 Realización de trámites ante distintas entidades (Salubridad, SEP, sindicato, municipio, etc.).	Es importante mantener en orden los trámites con las entidades regulatorias a fin de poder mantener la operación.
7 Asistir a juntas de inspección, así como preparar documentación requerida por la SEP	Es importante mantener los papeles de SEP en regla, a fin de que podamos mantener la incorporación y así la validez y reconocimiento de nuestros estudios.

Posteriormente se compararon las tareas que llevan más tiempo, contra las tareas más importantes. El resultado se muestra en el siguiente cuadro:

Comparación de tiempo VS importancia

TAREAS DE MÁS TIEMPO	TAREAS MÁS IMPORTANTES
1 Atención a alumnos, padres de familia y personal (quejas, dudas, sugerencias, etc.)	1 Realización de trámites ante distintas entidades (Salubridad, SEP, sindicato, municipio, etc.).
2 Informes a los clientes, y entrevistas con prospectos (vía telefónica, E-mail o personalmente)	2 Asistir a juntas de inspección, así como preparar documentación requerida por la SEP
3 Monitoreo y supervisión de actividad de personal	3 Coordinación académica (revisión de planes y programas, cumplimiento de los

	mismos, monitoreo de avances de los grupos, y ajustes, etc.)
4 Preparar y realizar juntas de información y capacitación con profesores.	4 Atención a alumnos, padres de familia y personal (quejas, dudas, sugerencias, etc.)
5 Coordinación académica (revisión de planes y programas, cumplimiento de los mismos, monitoreo de avances de los grupos, y ajustes, etc.)	5 Informes a los clientes, y entrevistas con prospectos (vía telefónica, E-mail o personalmente)
6 Entrevistas y juntas con padres de familia	6 Reclutamiento y selección de personal
7 Reclutamiento y selección de personal	7 Monitoreo y supervisión de actividad de personal

De las dos tablas anteriores puede notarse que hay algunas actividades que consumen mucho tiempo, y a la vez son muy importantes, como:

- Coordinación académica (revisión de planes y programas, cumplimiento de los mismos, monitoreo de avances de los grupos, y ajustes, etc.)
- Atención a alumnos, padres de familia y personal (quejas, dudas, sugerencias, etc.)
- Reclutamiento y selección de personal
- Informes a los clientes, y entrevistas con prospectos (vía telefónica, E-mail o personalmente)
- Monitoreo y supervisión de actividad de personal

Por otra parte se identificaron también acciones que consumen mucho tiempo y son importantes, aunque su importancia estratégica no sea tan alta. Esto nos da la pauta para identificar acciones que son candidatos a delegarse. Estas actividades son:

- Atención a quejas y solicitudes de alumnos
- Informes vía telefónica a los clientes
- Monitoreo y supervisión del personal

Algunas actividades son muy importantes, y ocupan un porcentaje bajo de nuestro tiempo, entre ellas son:

- Realización de trámites ante distintas entidades (Salubridad, SEP, sindicato, municipio, etc.).
- Asistir a juntas de inspección, así como preparar documentación requerida por la SEP

Estos datos nos llevan a reflexionar el porqué a las tareas más importantes no les dedicamos mayor tiempo. Hay varias razones. Por un lado algunas de las actividades que no son tan importantes, si requieren atención inmediata, como contestar teléfonos, y atender a padres de familia, u otras personas que quieren hablar conmigo. Mientras que otras actividades importantes no requieren de una atención tan urgente.

Por otra parte, algunas actividades que son importantes no requieren en su realización de tanto tiempo, como otras que son menos importantes, pero también son necesarias.

También está el factor de la planeación. Creo que ese es un punto que tengo a mejorar. Si no hago un plan de lo más importante que requiero hacer cada día, entonces es fácil que se vaya el día sin saber bien en que fue que invertí todo el tiempo.

Un área de mejora que se visualiza, es el encontrar la manera de, sin faltar a mi responsabilidad, dedicar menos tiempo a las tareas menos importantes. Hay dos factores claves para que esto se de. Uno de ellos es la planeación, ya que teniendo un plan diario de las actividades más importantes a realizar, es más fácil que se invierta el tiempo necesario a dichas actividades, limitando el tiempo que puede dedicarse a otras actividades menos importantes. Otra clave es por medio de la delegación, encontrando gente capaz que pueda dedicarse a las tareas menos importantes, que consumen mucho tiempo,

haciendo que el director tenga más tiempo para dedicarse a las actividades de mayor importancia.

No todas las actividades que comprenden la función directiva deben ser necesariamente realizadas por la directora. Hay algunas tareas que pueden y deben ser delegadas. Pero para poder delegarlas bien, también debe invertirse tiempo en algunas funciones, que requieren de tiempo. Por ejemplo, para poder delegar la función de atención telefónica a los clientes, se requiere preparar listas de cuotas actualizadas y completas, seleccionar y reclutar a la persona idónea para esta actividad, capacitarla, etc.

También hay tareas que se realizan de manera automática, sin detenerme a pensar si hay alguien más que pudiera dedicarse a estas funciones.

Reconstruyendo la lista de tareas más importantes del director, pero ahora poniéndole en orden de importancia, mi nueva lista queda:

Las 7 tareas más importantes para el director, en orden de importancia

1	Realización de trámites ante distintas entidades (Salubridad, SEP, sindicato, municipio, etc.).
2	Asistir a juntas de inspección, así como preparar documentación requerida por la SEP
3	Informes a los clientes, y entrevistas con prospectos (vía telefónica, E-mail o personalmente)
4	Atención a alumnos, padres de familia y personal (quejas, dudas, sugerencias, etc.)
5	Coordinación académica (revisión de planes y programas, cumplimiento de los mismos, monitoreo de avances de los grupos, y ajustes, etc.)
6	Reclutamiento y selección de personal
7	Monitoreo y supervisión de actividad de personal

A partir de los ejercicios de reflexión arriba indicados, puede verse cuáles son las actividades que consumen la mayor parte de mi tiempo, y también

cuáles son las actividades más importantes. Estas reflexiones me llevan a determinar cuáles son las acciones de mejora que me permiten hacer un mejor uso de mi tiempo.

CAPITULO IV

REFLEXIONES AL RESPECTO DEL DESEMPEÑO DE MI FUNCIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO

En este capítulo, analizaré cuál es mi estilo de dirección y liderazgo. Esto me permitirá conocerme mejor, identificar mis fortalezas y debilidades, saber que elementos de la función directiva me son más fáciles y naturales de realizar, y cuáles me cuestan más trabajo y requiero trabajar en ellos. Estas reflexiones y el trabajo sucesivo en las áreas de mejora identificadas, me permitirán ser más efectiva como directiva.

4.1 Apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos

Yo entiendo a la función del director de escuela como un conjunto de actividades de naturaleza diversa que tienen como objetivo el coordinar, orientar, motivar, persuadir al personal de la escuela, padres de familia y alumnos que comprenden la comunidad educativa, para la realización de los objetivos comunes.

La actividad directiva es coordinar, debido a que no se trata de que la directora haga todo el trabajo, sino que proporcione los lineamientos que clarifiquen la función de cada uno de los actores en el proceso educativo.

La actividad directiva es orientar, debido a que la directora debe dar dirección al trabajo de cada uno de los actores. Debe encauzarlos hacia las vías más efectivas para la consecución de los objetivos.

La actividad directiva es motivar, debido a que debe ser un líder de su equipo de trabajo, y solo motivando adecuadamente a su personal va a ser factible que ellos la respeten y obedezcan.

Entre los objetivos comunes de toda la comunidad educativa se encuentran: Que los alumnos aprendan a aprender por si mismos, y que

desarrollen gusto por el aprendizaje. Que adquieran herramientas para poder resolver problemas diversos, que desarrollen una autoestima fuerte, que les permita sobreponerse a adversidades.

En el Instituto que dirijo, al ser una institución privada pequeña, las actividades de la dirección son muy variadas. Entre las principales se encuentran:

- Coordinación y guía de desarrollo académico y docente
- Coordinación y seguimiento de Juntas y Reuniones
- Programación de fechas
- Entrevistas con los padres de familia
- Coordinación de eventos
- Asistir a juntas de Inspección y preparar trámites de SEP
- Atención a alumnos / padres de familia y personal
- Reclutamiento y selección de personal
- Monitoreo, supervisión y manejo de personal
- Compra de insumos
- Realización de escuela para padres

Como puede verse, es muy amplio el espectro de actividades, y requiere de muchas habilidades para poder desempeñarse de manera exitosa.

De acuerdo a mi opinión, la acción de dirigir tiene varios constitutivos. Entre ellos se encuentran las siguientes habilidades:

- 1) Motivar.
- 2) Organizar
- 3) Coordinar
- 4) Planear.
- 5) Dirigir
- 6) Tomar decisiones y compartirlas con el equipo de trabajo para llevarlas a cabo.

- 7) Evaluar
- 8) Persuadir
- 9) Buscar que trabajen cumpliendo con sus responsabilidades y la normatividad.
- 10) Trabajar en equipo
- 11) Fomentar buenas relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, padres, maestros, alumnos., dirección.
- 12) Cooperar, participar.
- 13) Favorecer el desarrollo de las propias habilidades y capacidades de cada integrante.
- 14) Preservar un ambiente armónico en la medida de lo posible.
- 15) Proveer y ayudar (acercar lo necesario para que las cosas funcionen).
- 16) Gestionar

Considero que cuento ya con algún o algunos elementos de los indicados arriba, pero me gustaría desarrollarlos más. Para lograr esto, un primer paso es darme cuenta de si ya estoy aplicándolos, aunque sea de manera parcial, o solo en algunos ámbitos. Con este propósito realicé un ejercicio, en el cual durante dos semanas mantuve sobre mi escritorio el listado de habilidades, y registré bajo cada una de ellas las acciones que manifiestan la aplicación de alguna de ellas.

En base a este listado de acciones generé la siguiente lista de afirmaciones, que detalla los momentos en los cuáles ya aplico los constitutivos de la gestión directiva en mi práctica cotidiana:

Yo motivo cuando reconozco a mi personal al darle un detalle, al decirle verbalmente que lo ha hecho excelente. Cuando reconozco sus aciertos, sus participaciones, su cumplimiento en su labor.

A los niños cuando se les hace un reconocimiento verbal, afectivo y social.

A los papas cuando se les agradece su colaboración y participación con la escuela o con sus hijos.

Yo organizo cuando programo las actividades que se van a realizar, cuando ordeno mis papeles y documentos, cuando realizo festivales, reuniones y para el cuidado de los niños, de los espacios.

Al planear las actividades diarias.

Yo coordino cuando planean las actividades diarias con mi equipo de trabajo.

Yo planeo, cuando organizo el realizar la cotidianidad día con día.

Yo dirijo cuando comienzo a pensar en base a mis ideas, cuando planeo actividades, cuando seleccionas a la gente, cuando establezco reglas.

Yo tomo decisiones cuando contrato a la gente, planeo actividades, en todo momento ante cualquier acontecimiento.

Yo evaluo el trabajo de la gente, cuando evaluó los programas de trabajo, por medio de encuestas, cuando le pregunto a los papas sus opiniones en las juntas, después de los eventos se platica con las maestras para ver escuchar su punto de vista de que les pareció.

Con entrevistas personales con los maestros y algunos aspectos en juntas generales.

Yo aplico la acción de persuadir cuando un papá quiere sacar a su hijo de la escuela, pero creo que no es lo más conveniente para ambas partes, y trato de que no lo haga, o cuando las maestras tienen que llevar a cabo una acción que no les gusta, pero se que es necesaria.

Cuando trato de convencer a los papas de que la manera de trabajar con los alumnos es buena, como las tareas o las actividades en clase.

Cuando trato de persuadir a un mal elemento a que renuncie, y a un buen elemento que se quede con nosotros.

Para obtener mejores precios de nuestros proveedores.

Yo busco que trabajen cumpliendo con sus responsabilidades cuando contrato gente que se vea con disposición. Cuando platico con las maestras para que tengan un buen desempeño.

Yo busco que se trabaje en equipo cuando reparto las actividades tratando de ser justa y favoreciendo el que todos participen.

Cuando les escucho, les permito que tengan iniciativas y que colaboremos todos.

Cuando se incluye a los padres de familia como parte de la educación de los niños, además en la asociación de padres de familia, donde cada uno tiene su comisión.

Yo fomento buenas relaciones entre la comunidad educativa cuando se realiza algún evento, dándoles un trato digno y respetuoso a niños, papas y maestros.

Yo coopero y participo cuando pongo el ejemplo de servir o al realizar actividades de todo tipo, a todos niveles, colaborando y poniendo de mi parte en todo momento.

Cuando me involucro en las actividades y participo en las mismas.

Yo favorezco el desarrollo de habilidades y capacidades cuando permito que tomen iniciativa y en las áreas que se les facilita que se desarrollen y además nos lo compartan.

Cuando tienen algo que aportar simplemente dejo que lo hagan.

Cuando observo el potencial de los niños, les reconozco y propongo opciones y momentos para que se desarrollen, ya sea fuera o dentro de la institución.

Yo preservo un ambiente armónico cuando escucho a los papas, a los niños, a los maestros y facilito que exista colaboración y ayuda de unos a otros empezando por mí misma.

(No siempre se puede sobre todo en los momentos que no están de acuerdo en una medida que se toma, en la cual no se les pide opinión)

Yo proveo cuando acerco los medios para que las maestras puedan desempeñar su trabajo adecuadamente.

Yo gestiono cuando realizo trámites o elaboro papelería que se requiere para entregar en mi supervisión por parte de la Secretaria de Educación. Cuando hay un problema entre papas y maestros y hay una queja de los maestros y yo soy el gestor de los papas, y viceversa.

Yo comunico cuando informo a los papas de las juntas, de los avances de los niños, de los cambios, de los objetivos, de los propósitos, de la conducta de los niños, de su aprovechamiento y desempeño. Con mis maestros cuando comunico de los planes, de lo que va bien de lo que hay que mejorar, etc.

De estas reflexiones puede desprenderse que ya aplico los constitutivos de la dirección, y en algunos tengo muchos elementos que lo demuestran, pero me gustaría desarrollarlos más. Para lograr esto la toma de conciencia del estado actual es muy importante.

¿Qué significa para mi la acción de dirigir? Es el arte de coordinar las acciones del equipo de trabajo con un propósito común y definido, para lograr que con los esfuerzos unidos se obtengan resultados.

Es el arte de coordinar a un grupo de personas con un objetivo en común, a través del trabajo en equipo, de la actividad cotidiana, llevada a cabo en base a la planeación y organización de esfuerzos en conjunto.

Es la ciencia que implica la relación con los otros, para un beneficio en común.

Es desarrollar propósitos y estrategias para la innovación y la mejora continua. Es luchar día a día para alcanzar las metas y mejorar en el ámbito personal, grupal, material, hacia el logro de propósitos.

Dirigir es actuar y trabajar en acción coordinada para avanzar y lograr mejoras en conjunto, no se puede dirigir cuando:

- a) El equipo no participa.
- b) No hay una labor por hacer
- c) No hay una misión.

No se obtienen excelentes resultados cuando:

- a) Los colaboradores no se involucran.
- b) Los colaboradores no se comprometen.
- c) Hay desconocimiento o no hay la capacitación necesaria para hacer lo que se debe, etc.

El acto de dirigir varía de acuerdo al lugar donde se lleva a cabo, de acuerdo a la institución, de acuerdo a quien lo ejerce, de acuerdo al ambiente social político y económico que se vive, al contexto, de acuerdo a la libertad que tiene el mismo director al actuar, de acuerdo a los lineamientos que tiene que seguir, de acuerdo a la normatividad, a las condiciones de procedencia de la institución a la que representa (pública, privada), si es dueño o es empleado, de acuerdo a quien es su empleador.

Como director se requiere de una capacidad de adaptación para enfrentar los retos que se viven a diario, el estrés cotidiano, la atención para atender todas las demandas de jefes, papas, maestros, niños, y toda la gente en quien repercute nuestras decisiones y desempeño, así como el momento histórico, y el sinnúmero de características que nos rodean. Se requiere del compromiso para enfrentar la responsabilidad de todo lo que pase en la institución sea bueno o malo, positivo o negativo, como el principal responsable.

Entre las actividades que encontré mayor afinidad y que ahora identifico como una fortaleza está la actividad de persuadir. Yo no había notado cuántas veces estoy tratando de convencer a alguien y en muchas ocasiones lo logro. Esto tanto con alumnos, padres de familia, personal a cargo, proveedores. Creo que esta es una de las fortalezas que debo acrecentar, ya que es muy útil.

Otra de las actividades que considero como fortaleza es la capacidad de trabajar en equipo. Esto se da cuando reparto las actividades y trato de ser justa, y favorezco el que todos participen. Una característica importante en esto, es tratar de identificar a la persona adecuada para cada actividad. Así la hacen, en la medida que esto es posible, con gusto, y con mejores resultados. También favorece esto el que en general los escucho, antes de dar mi opinión. Esto permite que sus iniciativas sean muchas veces tomadas en cuenta, lo que nos favorece a todos.

Un ejemplo del trabajo en equipo que estamos incorporando en el Colegio es incluir a los padres de familia de manera más directa en la responsabilidad de la formación de sus hijos. Esto se da mediante juntas, entrevistas con los papás, escuela para padres, etc.

También considero que tengo una fortaleza en el aspecto de motivar a la gente, ya que tengo algo de sensibilidad para identificar cuál es la motivación o motor que tienen empleados, alumnos y padres de familia para querer hacer algo, y así poder recalcarlo u ofrecerlo cuando se les está solicitando una acción, buscando siempre el ganar-ganar.

Entre las actividades que considero requiero desarrollar más está la de tomar decisiones. Esto es algo básico para un director, y me cuesta trabajo hacerlo. He hecho mejoras en este campo, y creo que el ser conciente de que me cuesta trabajo es el primer paso para mejorar este aspecto.

4.2 Identificación de áreas de mejora en componentes de la función directiva

Pese a que se han hecho avances en los componentes de la función directiva con la práctica, fue durante el estudio de la maestría que se han identificado más claramente áreas de mejora en los mismos.

Los elementos en los cuáles se han identificado de manera más notoria las áreas de mejora son: toma de decisiones, delegación de tareas, manejo de conflictos, acompañamiento académico, evaluación y negociación.

Aquí presento una descripción personal de estos elementos:

Toma de decisiones

Yo conceptualizo a la toma de decisiones como la elección conciente de entre dos o más opciones aquella que es más conveniente, basándose en elementos de análisis, y no dejándose llevar por cuestiones subjetivas o emocionales.

Delegación de tareas

Para mí, la delegación de tareas consiste en la asignación de algunas de las actividades que realizo a otras personas subordinadas. Esto es muy conveniente por dos razones. Primera, permite que tenga más tiempo para tareas importantes, segundo, permite que los subordinados se desarrollen y crezcan.

Delegar las tareas adecuadamente no es solo cuestión de asignar trabajo a otras personas, sino que es todo un proceso que debe seguir los siguientes pasos:

Elementos para una adecuada delegación de tareas

1.- Conocer y estar conciente de todas las tareas que realizo, para así poder analizar, y saber si hay alguna (s) actividad (es) que pudiera delegar.
2.- Conocer el perfil y las habilidades de mis subordinados, para saber en quién puedo delegar cuál tarea.
3.- Detallar claramente en que consiste la actividad que se requiere delegar. Hacer anotaciones y si es necesario guía o instructivo de la actividad, que servirá de referencia para la persona a la que se le delega, en lo que domina esta actividad.

4.- Tener el tacto y sentido común para poder “vender” la idea adecuadamente a los subordinados a los cuales se delega la tarea
5.- Capacitar adecuadamente a la persona a la cual se le delegará
6.- Estar pendiente de que el personal al que se le delega las tarea se encuentre debidamente motivado y capacitado
7.- Asegurarse que el resto del personal de la organización involucrado está enterado que se ha hecho la delegación de esta actividad. Solicitarles su soporte y apoyo a la persona a la que se le delega la actividad
8.- Monitorear de manera periódica el desempeño de la persona en sus responsabilidades delegadas.

Manejo de conflictos

Conflicto es el síntoma de que hay un problema que debe resolverse. El conflicto es una consecuencia inevitable del trabajo con otras personas. La gente tiene metas individuales, maneras de trabajar y personalidades diferentes. Todo ello puede llevar a ideas opuestas.

Para mí, el manejo de conflictos es la habilidad que permite actuar de manera adecuada para resolver conflictos entre personas. Pueden ser empleados, padres de familia, alumnos, o combinaciones entre ellos. Esta habilidad permite que ambas partes ganen, y requiere mucha habilidad de escucha y empatía.

Al respecto de los conflictos que surgen entre el personal, que son los más comunes que me toca resolver, he encontrado de acuerdo a mi experiencia que la mejor manera de resolverlos es:

- 1.- Tomar una posición imparcial, para tratar a cada parte involucrada en el conflicto de manera equitativa
- 2.- Buscar alguna resolución que toma en cuenta los puntos de vista de ambas partes, así como los de la institución.

3.- Determinar cuando el conflicto es debido a una cuestión de personalidad (valores en conflicto, necesidades e intereses personales), y cuando se trata de la estructura del trabajo (quién debe hacer que, como y cuando).

4.- Tratar de llegar a una resolución que salga de los integrantes del conflicto. Imponer una solución desde arriba, puede aparentemente resolver el problema, pero quizá solo lo enmascare, y puede simplemente crear un nuevo y más serio problema.

Acompañamiento académico

Para mí, el acompañamiento académico consiste en el conjunto de habilidades de un directivo, que le permite estar al tanto, favorecer y facilitar el óptimo desempeño académico de los alumnos de su institución.

Evaluación

En mi concepto, la evaluación es la habilidad del directivo de poder realizar una ponderación de las actuaciones de sus empleados. Es difícil en ocasiones mantenerse objetivo, y no dejarse llevar por las emociones (tanto negativas como positivas) al momento de evaluar a un subordinado, pero esta es una característica que debe tener un directivo con buena capacidad de evaluación.

Negociación

La negociación es la capacidad de obtener una opción que satisfaga a las partes en conflicto.

Es la habilidad para establecer comunicación y llegar a acuerdos donde se ceda y los involucrados ganen, “con la ideología “ganar, ganar”

Las tareas de la función directiva engloban responsabilidades dentro de cada una de ellas. Esto significa que para que el directivo lleve a cabo la tarea se requiere que sea conciente y se responsabilice de los elementos que conlleva cada tarea. A fin de que pueda llevar a cabo cada una de las

responsabilidades se requiere que tenga ciertas habilidades que se detallarán más adelante.

Para poder hablar de las mejoras, es preciso primero hacer una caracterización personal de los componentes de la función directiva. En el siguiente cuadro se detallan los detalles de cual es mi responsabilidad específica como directora en cada uno de los componentes:

Responsabilidades en los componentes de la función directiva

SER RESPONSABLE DEL COMPONENTE...	...ME SIGNIFICA QUE SOY RESPONSABLE DE...
Tomar decisiones	<p>De entender que es una parte fundamental de mi trabajo</p> <p>Desarrollar esta habilidad, ya que en ocasiones soy un poco indecisa.</p> <p>Hacerme el hábito de tomar decisiones, y evaluar mi actuar, para ver si fueron tomadas en forma sensata y juiciosa las decisiones</p> <p>No dejarme llevar por emociones (sobretudo las negativas, como la ira), cuando debo tomar una decisión, sino que me mantengo objetiva.</p>
Delegación de tareas	<p>Conocer y estar conciente de todas las tareas que realizo, para así poder analizar, y saber si hay alguna (s) actividad (es) que pudiera delegar.</p> <p>Identificar cuales son las habilidades de mis subordinados, para saber que tareas puedo delegar en quién</p> <p>Capacitar adecuadamente a la persona a la cual se le delegará</p> <p>Tener el tacto y sentido común para poder “vender” la idea adecuadamente a los subordinados a los cuales se delega la tarea, a fin de que lo vean como algo positivo.</p>

	Tener la firmeza para solicitar la ejecución de una nueva tarea a alguien, sabiendo que cierto personal se resiste a recibir cualquier carga de trabajo adicional.
Manejo de conflictos	Encontrar puntos de acuerdo y soluciones a los conflictos que se presenten. No huir de los conflictos, sino reconocer que puede ser el inicio de la solución de un problema que estaba latente.
Acompañamiento Académico	Estar al pendiente de que los objetivos académicos de los planes y programas se estén llevando a cabo en tiempo. Estar al pendiente de que el personal se encuentre debidamente motivado y capacitado Monitorear de manera regular el desempeño académico de los alumnos Evaluar los libros y demás material de apoyo que se requiera en ciclos escolares subsecuentes, para asegurar que permitirá obtener excelente desempeño académico.
Evaluación	Monitorear de manera periódica el desempeño del personal del instituto Llevar registro de estas evaluaciones Ser objetiva en estas evaluaciones, y no dejarme llevar por emociones negativas o positivas.
Negociar	Escuchar con empatía y atención lo que me dicen Ser conciente de cuales son mis limitaciones, y cuales son las de los demás Tratar de que ambas partes ganen como resultado de las negociaciones

Un paso más para avanzar en el contacto con la tarea directiva consiste en identificar y valorar las habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades. En el cuadro de abajo se anotan las responsabilidades más importantes entre las descritas en cuadro anterior. En la segunda columna se anotan las habilidades que en mi experiencia he utilizado para cumplirlas. En la tercera columna se califica mi dominio actual de cada habilidad anotada, usando la escala siguiente: UNO = poco dominio, necesito capacitación; DOS =

dominio parcial, me cuesta trabajo con frecuencia; TRES = la utilizó con éxito la mayor parte de las veces; CUATRO = dominio cabal y completo.

Como se apreciará en el cuadro, con las calificaciones 1 y 2 quedan al descubierto las áreas más débiles que requiero reforzar, que son relacionadas a la mejor planeación y organización. También se podrá ver menor dominio en actividades que realizo poco, y la razón es que son menos apremiantes, aunque no por ello menos importantes. Este cuadro evidenciará la necesidad de separarme un poco de las actividades urgentes que consumen buena parte del día, para dedicarme a desarrollar actividades más estratégicas de planeación y organización.

Responsabilidades y habilidades

RESPONSABILIDAD	...IMPLICA LAS HABILIDADES DE...	CALIF.
<p>1. Establecer y mantener adecuadamente el sistema de operación del instituto, sin saltarme pasos administrativos que pudieran ocasionarme problemas más adelante.</p>	<p>1.a Detallar proceso para la realización de las principales funciones, tales como inscribir a un alumno, o dar información al respecto de nuestras tarifas a un cliente.</p> <p>1.b Seguir y hacer seguir por mis subordinadas estos procedimientos, sin saltarse pasos que pudieran ocasionar problemas más tarde.</p>	<p>Uno</p> <p>Dos</p>

<p>2. Tener orden y planeación en las fechas, para evitar olvidos, y tener todos los trámites al corriente.</p>	<p>2.a Realizar un calendario anual de las principales fechas, y plazos para mantener todos los trámites al corriente.</p> <p>2.b Mantener un archivero bien organizado en el cual se tengan todos los papeles perfectamente organizados, y fácilmente accesibles.</p>	<p>Dos</p> <p>Dos</p>
<p>3. Hacerme el hábito de tomar decisiones, y evaluar mi actuar, para ver si fueron tomadas en forma sensata y juiciosa las decisiones</p>	<p>3.a Leer algún libro de toma de decisiones, y desarrollar este hábito con teoría y práctica.</p> <p>3.b Hacer el hábito de autoevaluarme, para ver si las decisiones que estoy tomando son razonables, sensatas y juiciosas.</p>	<p>Tres</p> <p>Dos</p>
<p>4. Conocer y estar conciente de todas las tareas que realizo, para así poder analizar, y saber si hay alguna (s) actividad (es) que pudiera delegar.</p>	<p>4.a Hacer este tipo de ejercicios como los de la primera parte de la guía con cuidado y reflexión, a fin de estar más conciente de las actividades en las cuales estoy invirtiendo mi tiempo.</p> <p>4.b Conocer el perfil y las habilidades de mis subordinados, para saber en quién puedo delegar cuál tarea.</p>	<p>Tres</p> <p>Dos</p>
<p>5. Capacitar adecuadamente a la persona a la cual se le delegará</p>	<p>5.a. En base a las tareas que se identifique que se quiere delegar, preparar una pequeña capacitación para el (los) empleados que recibirán dicha tarea</p>	<p>Tres</p>

busco, las áreas de especialización que tienen, administración del inmueble, mobiliario y equipo requerido, el mantenimiento del mismo.

Desde la función académica es establecer programas, objetivos académicos, la función o determinación de clases complementarias, la innovación en contenidos académicos.

Las funciones específicas que llevo a cabo en el instituto que dirijo son:

EMPLEADOS Y MAESTROS

1. Contratar personal adecuado para cada posición.
2. Evaluar el desempeño de dichos empleados.
3. Tomar decisiones al respecto del desempeño de los empleados para conseguir mejoras.
4. Supervisar el trabajo a diario que se esta llevando a cabo.
5. ofreciendo capacitación y orientación para que se mantengan actualizados.
6. Motivar y reconocer para mantener lo que se hace bien y que con ello se obtienen buenos resultados.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

1. Controlar ingresos y egresos.
2. Mantenerse al corriente de las regulaciones de la SEP, y de las otras regulaciones fundamentales que provienen de Salubridad, Ayuntamiento, Sindicato, PROFECO, SIEM, Secretaria de Hacienda.
3. Estrategia de publicidad
4. Captación y mantenimiento de alumnos.
5. Administrar el mantenimiento de instalaciones.
6. Hacer el reglamento interno de padres de familia
7. Hacer el reglamento del personal y maestros.

FUNCIONES ACADEMICAS:

1. Hacer el proyecto escolar, revisarlo, dar a conocer al personal además de supervisar que se lleve a cabo.

2. Revisar y orientar a las maestras de sus planes de trabajo diarios.
3. Participar y organizar concursos académicos.

FUNCIONES ORIENTADAS A LA COMUNIDAD EDUCATIVA:

1. Coordinar la Escuela de padres
2. Coordinar eventos extraacadémicos.
3. Organizar actividades culturales.
4. Trabajar en conjunto con la asociación de padres de familia.

4.4 Identificación de mi estilo personal de liderazgo

Acorde con los estilos de liderazgo propuestos por Tejada (Tejada, 1998), creo que predominantemente he sido transaccional, un poco de transformacional, sin embargo ahora que soy más conciente por supuesto que me interesa ser más transformacional, sin eliminar el transaccional que en situaciones puede ser complementario.

Esto es debido a que en la mayor parte de las situaciones me dedico a resolver y creo que puedo innovar y planear dentro de mis actividades, es parte también de la experiencia que se va adquiriendo, ser mejor cada día uno mismo y transmitírselo a tu gente.

Me considero líder, debido a que coordino las actividades, influyo para que la comunidad educativa y todos en conjunto trabajemos hacia un objetivo en común, que es trabajar en beneficio de los niños, y que los mismos obtengan sus mejores resultados creyendo óptimamente en ellos, tanto en mi personal como en los niños.

Realicé un ejercicio de reflexión personal a fin de conocer cual es mi estilo personal de conducir las reuniones colegiadas. Este consistió en la contestación de un cuestionario que se encuentra en el Anexo 1. El resultado del mismo fue de 11 respuestas de número 2, y una de número 1, por lo cual mi es estilo es Animador Democrático Total, como puede verse abajo, en la interpretación de los resultados.

- Las respuestas 1 indican una tendencia a animar de una manera autoritaria;

- Las respuestas 2 indican una tendencia a animar de una manera democrática;
- Las respuestas 3 indican una tendencia a animar de una manera bonachona o laissez-faire.

El estilo democrático indica que me gusta tomar en cuenta la opinión de las demás personas, e involucrarlas. Algunas de las características del estilo de liderazgo con el cual más me identifiqué son:

- Procuro ser inclusiva y no exclusiva.
- Me gusta establecer compromisos individuales y colectivos.
- Me parece importante la armonía en el centro de trabajo
- Pienso que tiene que encontrarse una mediación entre las necesidades de la institución y las de los actores, sin favorecer a ninguna de estas partes en detrimento de la otra.
- Me parece adecuado que todos los participantes se involucren
- Trato de convencer, no de imponer

Para profundizar más en el descubrimiento de mi estilo de liderazgo en el desempeño de las actividades diarias, otro ejercicio útil fue el hacer una reflexión de cuáles son los fundamentos de mi autoridad, cuáles son las consecuencias deseables de mi estilo de liderazgo, y a partir de estos dos resultados determinar cuáles son las características de mi estilo de liderazgo.

4.5 Sumario de reflexiones de esta sección

En esta sección se pudieron identificar mis principales fortalezas y debilidades como líder.

Algunas de mis fortalezas son que tengo un estilo democrático de liderazgo, ya que involucro a la gente en la toma de decisiones, y en general esto logra que exista un mayor compromiso.

En base a los resultados mostrados en el test personal para evaluarse como líder presentado en el anexo 1, no soy una directora autoritaria, y siempre trato de considerar el punto de vista de todos los involucrados, antes de tomar una

decisión relevante que los afecte. Trato de ser líder también a través del ejemplo, trabajando muy duro y con responsabilidad en todas las tareas, aún en las más sencillas. Con esto espero que hagan lo mismo mis subordinados.

También intento tener amabilidad y buen trato con mis subalternos, y tener empatía para comprender sus puntos de vista.

Me preocupa tener un buen ambiente de trabajo, a fin de que la gente se sienta a gusto trabajando, y así pueda rendir más. Trato de convencer, no de imponer. Solo utilizo la imposición en muy pocos casos, cuando no fue posible llegar al convencimiento, y estoy convencida, después de escuchar los diferentes puntos de vista, que mi decisión es la más conveniente.

Como puntos negativos está el que en ocasiones me involucro de manera demasiado personal con los problemas, y las situaciones de trabajo, y esto hace que me afecten mucho de manera personal. Por otro lado creo que me hace falta mayor práctica al respecto del manejo de conflictos, manejo de personal, y toma de decisiones.

CAPITULO V

EXPERIENCIAS DE CAMBIO PROPICIADAS EN MI GESTIÓN DIRECTIVA COMO GENERADORAS DE PROYECTOS DE MEJORA

A lo largo de los años en los que he desempeñado la función directiva en el Instituto he emprendido acciones tendientes a llevar a cabo cambios, con la finalidad de mejorar algún aspecto del mismo.

Uno de los puntos que he aprendido, es que las acciones de cambio son mucho más efectivas cuando provienen de un consenso entre los responsables de llevarlas a cabo, o cuando esto no es posible, al menos de haber considerado sus puntos de vista anteriormente al anuncio de dicho cambio.

Si la propuesta de cambio es unidireccional, en la cual no se ha considerado la opinión de los diferentes actores involucrados en dicho cambio, hay muchas posibilidades de que el cambio no se lleve a cabo de una manera efectiva.

Este fue uno de los principales errores que cometí cuando tenía menos experiencia como directora: tendía a tomar las decisiones considerando menos a la gente que hace las cosas, y así conseguía que las decisiones no fueran bien recibidas. La gente acataba los cambios, pero no se involucraba realmente, ya que no eran sus ideas. En ocasiones solo obedecían mientras en los asuntos en los cuales yo podía darme cuenta, pero seguían haciendo las cosas igual cuando yo no me daba cuenta.

Por otra parte perdía la oportunidad de conocer los puntos de vista de las personas afectadas, y en alguna ocasión sucedió que tuve que revocar una

decisión, ya que la medida resultó ser contraproducente por no haber considerado un factor. Esto hubiera sido prevenido si hubiera involucrado a las personas correctas antes de tomar la decisión.

Posteriormente he involucrado más al personal en la toma de decisiones, sin llegar al punto de que todas las decisiones tengan que concensuarse, ya que en ocasiones no se puede dar gusto a todos. Más sin embargo al menos si tiendo a plantear mis ideas, y escuchar sus propuestas y comentarios, y los reflexiono con la cabeza fría, antes de tomar alguna decisión trascendente.

Lejos de que esto me hubiera restado autoridad, es todo lo contrario, me permite tener mayor autoridad ante los ojos de mis subordinados, ya que saben que las decisiones que tomo las tomo considerando la opinión de las personas adecuadas, ya que uno no puede saberlo todo.

5.1 Mayor uso del Trabajo Colegiado

A raíz del estudio en la maestría de las técnicas de trabajo colegiado, es que he aplicado una mejor metodología al desarrollo de esta actividad. En el Instituto tenemos una reunión semanal con los profesores, donde se discuten aspectos importantes relacionados con el quehacer diario, y ahí se toman acuerdos, o se emiten propuestas. De esta reunión de trabajo colegiado es de donde han provenido la mayor parte de los proyectos innovadores que han dado buenos resultados.

Como se decía en el marco teórico, para que una actividad pueda considerarse verdaderamente de gestión, esta tiene que actuar a través del colectivo, entendiéndose por colectivo el conjunto de personas involucradas con dicha actividad. De ahí que el trabajo colegiado sea una actividad netamente de gestión directiva.

A raíz del estudio de la maestría, me he hecho más conciente de la necesidad de que haya un grupo de trabajo para las mejoras requeridas. Me doy cuenta que no soy yo quién tiene que hacer todas las actividades, sino involucrar a la gente que hace el trabajo, y que ellos también entren en el proceso de mejoras.

Trabajo colegiado es el trabajo que se realiza en conjunto con la comunidad educativa, representada por el personal docente y el personal directivo, en un espacio destinado para la reflexión de el trabajo cotidiano y estableciendo acciones a implementar, estableciendo acuerdos en conjunto, tomando en cuenta las opiniones de cada integrante sin excluir opiniones de papas o de alumnos.

El trabajo colegiado se requiere para trabajar en equipo, como comunidad educativa, para conducir de la mejor manera nuestras acciones y así repercutan directamente en los niños, que es por quienes estamos.

Es de utilidad para:

- Para resolver problemáticas que se presenten.
- Para ser inclusivos y no exclusivos.
- Para establecer compromisos individuales y colectivos.
- Para desarrollarnos y ser mejores día a día.
- Para tener más armonía.
- Para decidir y planear de acuerdo a las necesidades de la institución y de los actores.
- Para mejorar el ambiente laboral y las relaciones que se dan.
- Para interactuar y decidir sobre lo que se necesita hacer.
- Para ejercer su liderazgo positivo en bienestar de los niños, maestros y directivos.
- Para involucrar a los participantes.

Mi forma de conducir al grupo colegiado en la escuela es:

- Con un estilo personal y tendencia democrática.
- Con apertura para la participación.
- Con disposición para aprender y compartir lo que aprendo.
- Con interés por los docentes los papas y los niños.
- Con juicio crítico y con la capacidad para tomar decisiones que beneficien a el colectivo.

Los aspectos que considero fundamentales para el éxito del trabajo colegiado son:

- La apertura
- El darles la importancia que cada personaje tiene en el actuar en la institución.
- La disposición de los participantes.
- Estar en el entendido de que todo es cambiante, por lo tanto hay cambios y es un proceso constante inacabado, factible de mejoras.

Desde mi perspectiva, las tareas que corresponde a la dirección escolar asumir en relación con el trabajo colegiado son:

- Dar los espacios de tiempo para que el trabajo colegiado se realice.
 - Motivar a los docentes a participar a comprometerse con su actividad.
 - Ser democrático y no directivo, para promover la participación.
 - Tener apertura, estar dispuesta al cambio y a aceptar que sus ideas no siempre pueden ser las mejores y que en áreas pueda haber gente mejor que el directivo y eso no le perturbe su tranquilidad, sino al contrario les impulse, como líder que es, rodearse de gente buena e incluso en áreas mejor que él.
-
- Tomar un papel activo y no pasivo, para fomentar tanto la reflexión como los cambios que se tengan que hacer.
 - Tener una comunicación abierta.

- Tener un panorama claro y permitir que los docentes lo tengan, para que se realicen los objetivos y las metas una vez clarificado el mapa de hacia donde se dirigen y que pretenden conseguir como equipo.
- Estar dispuestos a construir y reconstruir cuantas veces sea necesario.
- Favorecer la participación para determinar con puntualidad y no dejarlo solo en buenos deseos planteando programas y en lo mismos definir los acuerdos, las actividades, los responsables, las metas, los tiempos, los recursos, los costos, los responsables de las comisiones, todo específico y clarificado.

Se pudiera caracterizar la etapa o momento por la que atraviesa el grupo colegiado en mi escuela como en proceso de cambios y de mejora, ya que hay juntas cada semana con el personal, lo que falta es darle continuidad y establecer un plan de acción en equipo.

El trabajo colegiado se usó para los proyectos de innovación descritos en este trabajo recepcional.

5.2 Experiencias de cambio enfocada a círculos de estudio

A lo largo del tiempo de estudio de la maestría en Gestión Directiva se han diseñado e implementado varios proyectos de mejoras en el instituto.

Estos proyectos han sido útiles para la institución, ya que han permitido lograr la mejora permanente de algún aspecto de las actividades.

Uno de los cambios que se seleccionó para su análisis fue la del establecimiento de círculos de estudio para la implementación de competencias en el programa de español de primaria.

El motor para realizar esta evaluación fue debido a que hay varias dificultades en este centro escolar a diferencia de otros centros. Una de las

principales es el horario más extendido, que lleva que el contacto con los alumnos sea mayor, tenga que contarse con personal calificado durante espacios mayores de tiempo, y tengan que prepararse y supervisarse actividades fuera de los horarios escolares, así mismo el planear juntas del personal de ambos turnos, y la programación de eventos en fines de semana. Por otra parte la responsabilidad en la formación de los alumnos es mayor, ya que no se limita a las actividades académicas dentro del horario escolar, sino que se extiende también otras actividades, que en otras escuelas corresponden a los padres de familia, tales como la comida, el aseo y la tarea en las tardes. Ahí nos preocupa que se formen los hábitos que habrán de acompañarlos durante su vida. Esto puede aprovecharse como una ventaja, ya que el aprendizaje continúa fuera de clases también.

Al tener principalmente alumnos hijos de personas que trabajan en la zona, y no hijos de padres que vivan en la zona, conlleva a una mayor heterogeneidad en la población escolar, tanto de clase social, como de ambientes familiares (es fácil entender el porqué la tendencia a una mayor diferenciación de los alumnos: Un gerente y una persona de intendencia pueden trabajar en la misma compañía, pero difícilmente vivir en la misma colonia).

En este ámbito se realizó una preevaluación en nuestro instituto, para encontrar las áreas que requieren mejoramientos, y se llegó a la conclusión de que la más apremiante y relevante está en el mejoramiento del aprovechamiento en la materia de español en el nivel primaria.

La elección de esta materia se debe a dos razones: Por una parte se cuenta con bajos resultados de aprovechamiento. Por otro, esta asignatura cuenta con la particularidad de que el dominio o falla en el dominio de sus disciplinas es factor importante para el dominio o falla de otros ámbitos.

La habilidad de leer y obtener y comprender los textos por ejemplo, es una habilidad fundamental para cualquier disciplina. Lo mismo puede decirse de la expresión oral, escrita, y de la en ocasiones olvidada habilidad de escuchar adecuadamente.

Al respecto de los bajos resultados de aprovechamiento, estos no son solamente notorios en las calificaciones, sino que también en los concursos y exámenes públicos que realizamos con los profesores y padres de familia, además de ser notorios durante la revisión de los trabajos de los alumnos, al escucharlos hablar, y en algunas quejas y comentarios de padres de familia.

Sumarizando las carencias de los alumnos en esta materia, encontramos lo siguiente:

- Falta de gusto por la lectura
- Baja comprensión de textos
- Problemas de lectura (lectura muy pausada, falta de entonación)
- Mala expresión oral (uso de palabras inadecuadas o impropiedades dichas, baja capacidad de expresión de ideas con concisión, dificultad para hablar ante un grupo de personas)
- Baja comprensión de instrucciones verbales
- Bajo dominio de la escritura (escritura muy pausada o equivocada al escribir dictado)
- Incapacidad para producir textos que expresen lo que quieren decir correctamente y con sencillez.
- Mala ortografía
- Mala letra (grafología equivocada o inentendible)

En los objetivos del programa actual de Español de Nivel Primaria Actual se establece que los alumnos debieran de dominar estos aspectos, más sin embargo esto no está resultando en la práctica.

El análisis preeliminar de la situación deja claro que existe una desvinculación entre los propósitos que el plan establece, y las actividades específicas indicadas en el mismo programa. También hay desvinculación con lo que realmente se aplica en el aula. Esto está dando como resultado el que los objetivos queden meramente como deseos, y no como metas reales que se estén alcanzando en esta materia.

El propósito del presente trabajo es el lograr una mayor vinculación entre los objetivos del programa de español, lo que se enseña en el aula, y entre lo que los alumnos están aprendiendo. Más adelante se explicará con mayor detalle el cómo llevar a cabo esta propuesta.

5.2.1 Propuesta Inicial

El mejoramiento en el aprovechamiento de Español se realizó a través de la mejora y adecuación de los programas de estudio, y su vinculación con las actividades en el aula.

Se planteó que la manera más eficaz de lograr una modificación en este programa, y además asegurar que esta se lleve a cabo efectivamente en el aula, es llegar a un consenso con los maestros de primaria, exponiendo las ideas, escuchando sus opiniones, analizando ventajas y desventajas, y por medio de este ejercicio llegar a las modificaciones que se crea pertinentes.

Para lograr esto se diseñó una estrategia de organizar círculos de estudio y análisis con los profesores de la material de español de nivel de primaria, para analizar el programa actual y trabajar en conjunto en el desarrollo de las modificaciones.

La metodología usada fue participativa, en la cual se involucró no solo a los profesores de primaria, sino también a las personas que se encargan de

cuidar a los alumnos por las tardes. Se hizo uso del método científico de resolución de problemas. Partiendo del diagnóstico de la situación actual, establecimiento de un plan de trabajo, determinación de métricos, evaluación de los resultados

Las sesiones se realizaron bastante apegadas al plan de trabajo original.

El programa en el cuál se realizó la innovación fue el de Español de Nivel Primaria (SEP 1993).

El programa cuenta siguientes elementos:

- 1.- Descripción
- 2.- Perfil
- 3.- Los objetivos
- 4.- Contenidos y estrategias
- 5.- Programa

Podemos apreciar algunos elementos faltantes, como la justificación y la problemática o necesidad a resolver. Esto se encuentra en el Programa Nacional de Educación, de donde derivan los programas por áreas. También están faltantes otros elementos, como los recursos didácticos, metodología y sistemas de evaluación. El mismo programa explica el porqué: este pretende dejar amplia libertad a los profesores en la selección de métodos de enseñanza, así como también en las técnicas de evaluación.

Los contenidos y estrategias del programa vienen sumariados en 5 elementos, siendo estos:

- 1º La integración estrecha entre contenidos y actividades
- 2º Dejar una amplia libertad a los maestros en la selección de técnicas y métodos para la enseñanza inicial de la lectura y la escritura.

3º Reconocer las experiencias previas de los niños en relación con la lengua oral y escrita.

4º Propiciar el desarrollo de las competencias en el uso de la lengua en todas las actividades escolares.

5º Utilizar con la mayor frecuencia las actividades de grupo.

Los objetivos que el programa plantea son que los alumnos:

1. Logren de manera eficaz el aprendizaje inicial de la lectura y la escritura.
2. Desarrollen su capacidad para expresarse oralmente con claridad, coherencia y sencillez.
3. Aprendan a aplicar estrategias adecuadas para la redacción de textos de diversa naturaleza y que persiguen diversos propósitos.
4. Aprendan a reconocer las diferencias entre diversos tipos de texto y a construir estrategias apropiadas para su lectura.
5. Adquieran el hábito de la lectura y se formen como lectores que reflexionen sobre el significado de lo que leen y puedan valorarlo y criticarlo, que disfruten de la lectura y formen sus propios criterios de preferencia y de gusto estético.
6. Desarrollen las habilidades para la revisión y corrección de sus propios textos.
7. Conozcan las reglas y normas del uso de la lengua, comprendan su sentido y las apliquen como un recurso para lograr claridad y eficacia en la comunicación.
8. Sepan buscar información, valorarla, procesarla y emplearla dentro y fuera de la escuela, como instrumento de aprendizaje autónomo.

Para que se puedan lograr los objetivos que el programa plantea, se requiere también el trabajo de habilidades paralelas, que no se mencionan en el mismo, y la falta de estos elementos ocasiona que no se consigan los objetivos del programa.

- Enfoque integral en el desarrollo de lenguaje
- Aprender a pensar
- La creatividad
- Aprender a aprender
- Aprender a estudiar
- Aprender a recuperar el conocimiento
- Aprender a aplicar lo aprendido

Una de las carencias que adolece el actual plan, consiste en la falta de la visión del desarrollo del lenguaje en su conjunto. Las diferentes áreas de lenguaje vienen en diferentes compartimientos dentro del programa. Se requiere un enfoque más científico e integral al respecto del desarrollo del lenguaje.

Hace falta una visión más integral que permita ver y trabajar el lenguaje como totalidad, en sus diversas funciones (representación, expresión, comunicación) y en sus cuatro habilidades básicas (escuchar, hablar, leer y escribir), habilidades históricamente abordadas de manera independiente en los currículos escolares y con énfasis muy distintos entre ellas. El enfoque tradicional ha sido segmentador y parcial: separación entre lectura/escritura y expresión oral (hablar), privilegio de las dos primeras, olvido del escuchar.

El lenguaje es reprimido. La disciplina escolar es entendida básicamente como silencio, como ausencia de palabra. La palabra es monopolio del profesor. El profesor se centra más en la corrección, que en la búsqueda de sentido, de lo que escriben o dicen sus alumnos.

En general podemos decir que el programa actual hace énfasis en el desarrollo de la lengua escrita (leer y escribir), antes que en el desarrollo de la lengua oral (escuchar y hablar).

Poco énfasis también hace el programa en el desarrollo de la educación de comprensión lectora. Educar en la comprensión lectora implica educar en la comprensión en general, estimulando el desarrollo de las capacidades para recibir, interpretar, discriminar y juzgar la información recibida, base fundamental de todo pensamiento analítico y crítico. Hace falta más educar en la discusión.

Mucho de material comercial no desarrollado propiamente con fines pedagógicos, se desaprovecha en la enseñanza de lenguaje, siendo que sería una excelente herramienta.

5.2.2 Desarrollo de los círculos de estudio

Se estableció junto con las maestras un cronograma de actividades, donde se establecían las fechas en las cuales se trabajarían estos círculos. Los temas de las sesiones fueron acordados también entre las maestras, en una sesión que se estableció para este fin.

Los temas elegidos fueron:

Temas tratados en sesión de círculos de estudio

TEMA	AREA DE DISCUSIÓN Y ACUERDOS PARA LA SESIÓN DE TRABAJO
1	Adquisición de gusto por la lectura
2	Aumento de comprensión de textos
3	Adquisición de habilidades expresión oral (uso de palabras adecuadas, capacidad de expresión de ideas con concisión, aptitud para hablar ante un grupo de personas)
4	Capacidad para producir textos que expresen lo que quieren decir correctamente y con sencillez.
5	Mejora de ortografía
6	Mejora de la letra (correcta grafología)

7	Enfoque integral en el desarrollo de lenguaje
8	Desarrollo de la creatividad en los niños
9	Desarrollo de la habilidad de aprender a aprender
10	Desarrollo de habilidades de estudio
11	Desarrollo de habilidades de la memoria y recuperación del conocimiento.
12	Desarrollo de habilidad de aprender a aplicar lo aprendido

Se estableció un conjunto de reglas para normar el trabajo de estos círculos. Las reglas fueron:

- Se trata de una reunión de trabajo, donde el resultado final esperado consiste en ideas y sugerencias prácticas de mejoras en el punto que se está discutiendo. Las discusiones puramente teóricas no serán abordadas en estos círculos.

- El plazo para dichas mejoras se establece como corto y mediano principalmente (aplicables al ciclo escolar actual). Sugerencias de mejoras en largo plazo (para siguientes ciclos escolares) no serán discutidas con detalle. Simplemente serán anotadas, para revisarlas al final del ciclo escolar con el personal.

- No es la intención de los círculos, el dar aportaciones teóricas que no conduzcan a una actividad realizable concreta.

- En todo momento se procurará no salirnos del tema que se ocupa. Si surge un tema que sea relevante tratar, fuera del que se está discutiendo, se podrá programar una sesión posterior para dicho tema.

- Se deben respetar todos los puntos de vista de los participantes

- Se espera que todos lo miembros aporten
- Las ideas de mejora deben ser alcanzables razonablemente

5.2.3 Resultados parciales del trabajo en los círculos de estudio

El primer aspecto evaluado es el interés, participación y cooperación mostrado por los docentes que están citados a los círculos de análisis y estudio, además de su asistencia. Esta fue relativamente buena.

Aquí abajo una tabla en la cuál están las formas de evaluación que están siendo usadas:

Formas de Evaluación tratadas

TEMA	FORMAS DE EVALUACIÓN
Falta de gusto por la lectura	Observación directa. Entrevistas con los padres de familia y con los alumnos
Baja comprensión de textos	Examen de comprensión de textos
Problemas de lectura (lectura muy pausada, falta de entonación)	Prueba de lectura
Mala expresión oral (uso de palabras inadecuadas o impropiedades dichas, baja capacidad de expresión de ideas con concisión, dificultad para hablar ante un grupo de personas)	Observación directa. Examen público. Monitoreo a los salones de clase.
Baja comprensión de instrucciones verbales	Examen de comprensión oral. Observación directa.
Bajo dominio de la escritura (escritura muy pausada o equivocada al escribir dictado)	Pruebas de Dictado
Incapacidad para producir textos que expresen lo que quieren decir	Pruebas de creación de textos

correctamente y con sencillez.	
Mejora de ortografía	Prueba de ortografía
Mejora de la letra (correcta grafología)	Observación de los escritos de los niños.
Enfoque integral en el desarrollo de lenguaje	Observación directa. Entrevista con los Padres de Familia. Entrevista con los alumnos.
Desarrollo de la creatividad en los niños	Desarrollo de actividades que fomenten la creatividad
Desarrollo de la habilidad de aprender a aprender	Observación.
Desarrollo de habilidades de estudio	Observación directa. Resultados de los exámenes
Desarrollo de habilidades de la memoria y recuperación del conocimiento.	Prueba de memoria. Observación directa. Entrevista con los padres de familia.
Desarrollo de habilidad de aprender a aplicar lo aprendido	Desempeño ante situaciones cotidianas. Observación directa. Entrevista con los padres de familia y los alumnos.

Se vieron resultados favorables en todos los rubros que se evaluaron durante el ciclo escolar en curso. Los resultados fueron apreciables mediante la observación directa del avance de los alumnos.

También se analizó de qué manera se dieron los procesos administrativos, políticos y pedagógicos, utilizando aquellas variables correspondientes a cada uno de estos tres grandes campos de análisis. El producto de nuestro análisis se organizó en estos tres campos, comenzando con los procesos administrativos, donde se analizó la forma en que se desarrolló la experiencia, considerando los asuntos que se indican en el esquema: diseño del

proyecto, planeación, estrategias de implantación, recursos, comunicación, tiempos, etc. Lo mismo se hizo con los procesos políticos, siguiendo una por una las variables sobre las que tenemos información y, en tercer lugar, lo referente a variables formativas.

5.2.4 Nuevas necesidades a partir de la experiencia de este proyecto de innovación

Los resultados en lo específico que buscaban obtener por medio de estos círculos fueron alcanzados. Sin embargo, se puso de manifiesto que pese a la efectividad de estas herramientas, no existía en el Instituto un mecanismo sistematizado que nos permitiera poder llevar a cabo círculos de estudio para atender los principales problemas que se presentaran posteriormente en ese ciclo escolar o en otro.

A partir de los resultados obtenidos fue patente que cualquier asunto al cual se le dedica atención, se haga un plan estructurado para atenderlo, y se lleva a cabo es mejorado.

De ahí que se hayan establecido las reuniones con el personal todos los viernes, que quedaron están establecidas a partir del ciclo escolar 2007-2008. Durante estas reuniones, se discuten los principales problemas que se tienen en la institución, y en ellas se han organizado de otros círculos de trabajo colegiado.

5.3 Experiencia de cambio sobre el análisis y mejora de los elementos de la función directiva

Otro proyecto que he iniciado es el análisis de los elementos de la función directiva que realizo, identificando las tendencias que ha habido en estos elementos desde el inicio de mi gestión, para así establecer algunas estrategias de mejoramiento en cada uno de ellos.

Los elementos que analicé fueron:

- Coordinación y guía de desarrollo académico y docente
- Coordinación y seguimiento de Juntas y Reuniones

- Programación de fechas
- Entrevistas con los padres de familia
- Coordinación de eventos
- Asistir a juntas de Inspección y preparar trámites de SEP
- Atención a alumnos / padres de familia y personal
- Reclutamiento y selección de personal
- Monitoreo, supervisión y manejo de personal
- Compra de insumos
- Realización de escuela para padres

Un elemento de la función directiva se entiende como una de las tareas principales y relevantes que la directora lleva a cabo. Para entrar en esta categoría dentro de este estudio, deben ser actividades de la gestión del centro de trabajo que yo consideré relevantes de análisis y estudio.

Estas actividades pueden no necesariamente coincidir con las realizadas por directivos de otros centros de trabajo, debido a que evidentemente las funciones no pueden ser idénticas en centros educativos que son tan diversos. Más sin embargo son actividades que yo realizo de manera cotidiana, y considero importantes para la adecuada dirección de mi centro de trabajo.

En este análisis presento los elementos que considero más relevantes en mi gestión como directora, presentando una breve semblanza del porqué es relevante, y la evolución que ha tenido. Para cada elemento se presentan las estrategias que considero deben implementarse para mejorar este elemento, en base a los conocimientos adquiridos durante el camino de evolución en el dominio de dicho elemento.

Estas estrategias, que se desprenden de la evolución de los elementos servirán como base a la segunda parte del trabajo, que es la creación de un

manual de operación, que registre y permita formalizar al menos parte del conocimiento adquirido en dichos elementos.

Estos elementos no están necesariamente en orden de importancia. De hecho es difícil precisar cuál es más importante, todos son elementos que en algún momento pueden ser claves para la correcta operación del centro educativo.

En muchos elementos de la función directiva se tenían importantes áreas de mejora. El primer paso era la toma de conciencia de la situación actual en cada uno de los elementos, para así poder priorizar los más importantes, y así establecer las estrategias de mejora.

5.3.1 Estado actual VS estado deseado

A fin de poder trabajar en la mejora continua de los elementos que se eligieron debido a su importancia, establecí un plan de mejora. Este plan se compone de dos partes, en la primera hago un análisis de la situación actual, mientras que en la segunda hago un análisis de el resultado esperado.

En ambas partes agrupo las actividades que desempeño en mi gestión directiva en tareas de planeación, organización, dirección y control. También hago una integración de las características de cada actividad, sus objetivos, y los resultados que obtengo o que quisiera obtener.

A continuación presento en los siguientes dos cuadros dicho análisis:

Plan de Mejora (estado actual)

Tareas de planeación	Participantes	Características	Objetivos Importancia	Frecuencia	Proceso Resultados
Programación de fechas	Directora	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de actividades que se desea realizar en siguiente ciclo - Marca actividades de fechas fijas en calendario escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo a tiempo de actividades - Suficiente plazo para su preparación y ejecución 	- Revisión y/o actualización diaria	<ul style="list-style-type: none"> - Dependiente de lo que agenda directora. - No guía para la realización sistemática de esta actividad
Jerarquización de pendientes	Directora	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo y recursos son limitados - Primero lo más importante 	- Mayor efectividad en uso de recursos	- Diaria	<ul style="list-style-type: none"> - Dependiente de la directora. - No hay guía específica y sistemática de esta actividad
Tareas de Organización	Participantes	Características	Objetivos Importancia	Frecuencia	Proceso Resultados
Coordinación de eventos	Directora en junta con involucrados	<ul style="list-style-type: none"> -Listado de elementos clave de evento - Se programa fecha - Junta con los involucrados, plan de contingencia y ensayo general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucimiento y realce de la escuela y sus alumnos - Conmemoración de eventos patrios - Exposición a los padres de familia del trabajo de sus hijos. 	Al menos uno por mes	<ul style="list-style-type: none"> Dependiente de la directora. No hay sistema o procedimiento que permita delegar esta actividad

			- Convivencia		
Informes a los clientes	- Directora - Recientemente también subdirectora	- Informar al respecto de servicios, costos, horarios, etc. - Teléfono, correo electrónico y personal - Mostrar instalaciones y servicios	Esta actividad es de suma importancia para la supervivencia de la escuela, a fin de captar nuevos alumnos, que compensen los que egresan o se van.	Prácticamente todos los días.	- Dependiente de la directora. - Hay más personas capacitadas, pero no hay guía para sistematizar actividad y asegurar consistencia
Entrevistas con padres de familia	- Directora	- Atención a padres de familia - Escuchar sus opiniones, quejas., etc. - Dar retroalimentación de sus hijos	- Puntos de vista, comentarios y quejas sirven para hacer cambios o adecuaciones en la institución - Establecer una estrategia común padres/escuela, para la atención de alumnos	Diaria, regularmente varias veces al día	- Actividad se lleva bien - No existe uniformidad en la información que se maneja en los reportes de los alumnos - Deseable mayor consistencia en esta actividad.
Asistir a juntas de Inspección y preparar trámites de SEP	- Directora - Recientemente también delega en otras personas	- Asistir a juntas de inspección - Atender requerimientos	- Actividad clave para mantener operación - Obtener y renovar certificados oficiales	Al menos una vez por mes	- Se está cumpliendo con requerimientos - Mucha carga para la directora.

		<ul style="list-style-type: none"> - Preparar y entregar documentación requerida 	<ul style="list-style-type: none"> válidos de todos niveles (mantener incorporación) - Evitar sanciones 		<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere más gente capacitada - Se requiere forma estandarizada de llenado de documentos
Compra de insumos	<ul style="list-style-type: none"> - Lo hacía la directora - Ya se delega en otras personas - Se solicitan entregas a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de bienes tangibles e intangibles para la correcta operación del centro escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad clave para operación rentable - Mantener egresos dentro de plan - Correcto abastecimiento de insumos necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Base semanal / mensual / bimensual y anual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consume mucho tiempo de directora, aunque menos que antes. - Falta estandarización y consistencia en las adquisiciones
Recepción de pagos	<ul style="list-style-type: none"> - Directora - Recientemente también subdirectora 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener el pago de la cantidad pactada por colegiaturas y otros conceptos en fechas indicadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad importante y compleja - Consume mucha energía - Clave para mantener operación de la escuela. - Coerción en ocasiones 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticamente a diario se recibe algún pago (ya sea de colegiatura, de clases especiales, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Se está cumpliendo bien, pero requiere mucho tiempo de la directora - No estandarización, ni se aplican mismas acciones para casos similares.
Escuela para padres	<ul style="list-style-type: none"> - Directora - Recientemente también se delega en 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los padres de familia para que puedan coadyuvar 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad importante para hacer equipo con padres de familia en la educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesión una vez al mes - Dos o tres días 	<ul style="list-style-type: none"> - Se lleva a cabo sin contar con un plan ordenado y estructurado

	padres de familia.	más eficazmente con la escuela en la educación de sus hijos	de alumnos	para preparar material	de los temas que se requiere impartir, y su secuencia. - Falta mayor sistematización y normalización de contenidos, duración de sesiones, etc.
Atención a alumnos/padres de familia y personal	Lo hace directora	Atención del personal, alumnos, y padres de familia que requieren hablar con la directora. Los asuntos a tratar van desde quejas, peticiones, sugerencias, solicitar información de sus hijos, etc.	Esta actividad es de gran importancia, debido a que a través de escuchar a la gente puedo tener elementos para poder tomar decisiones adecuadas. También proporciona una "válvula de escape" para que la gente pueda ventilar la problemática que lo aqueja, y ser escuchado.	Hay entrevistas con padres de familia, alumnos o personal a diario, varias veces al día normalmente.	Esta actividad es casi imposible de ser delegada. Es una de las actividades que consume más tiempo de la directora. Hace falta más sistematización y estandarización en el desarrollo de la misma.
Tareas de Dirección	Participantes	Características	Objetivos Importancia	Frecuencia	Proceso Resultados
Reclutamiento y	Lo hace la directora	Esta actividad	Esta es una actividad	Cada que hay una	Esta actividad se realiza

selección de personal		comprende varias fases. Van desde la difusión de las vacantes por varios medios, la preselección y selección de los candidatos en base a ciertos criterios, y la contratación de los mismos.	clave, ya que el contar con el recurso humano adecuado es probablemente el factor más relevante para que la escuela alcance sus objetivos. Esto implica tener profesores con vocación, capaces de generar un buen ambiente de trabajo, etc.	vacante. Esto se requiere unas 2 o 3 veces por año.	sin muchas bases, de manera muy empírica, y hace falta una mayor sistematización, que permita poder reducir el tiempo invertido, y obtener mejores resultados.
Coordinación y liderazgo para el desarrollo académico y docente	Lo hace la directora	Esta actividad se divide en varias etapas, que van desde el establecimiento de los objetivos internos acordes con los externos. Verificación de que los métodos educativos y las propuestas académicas sean compatibles con las de la institución, elegir	Uno de los elementos más claves de la gestión directiva., ya que es el que se encuentra vinculado de manera más directa con el propósito o razón de ser del centro escolar, que es el aprendizaje de los alumnos.	Diario se requiere hacer actividades relacionadas a este proceso.	Se lleva a cabo de manera cotidiana aceptablemente bien, más hace falta que todos las actividades relacionadas con este proceso se compilen y estandaricen, a fin de asegurar la consistencia de su aplicación, y también a fin de que no demanden de la presencia continua de la

		(junto con las profesoras) los libros de texto y material de apoyo, preparar exámenes de diagnóstico, revisión de los planes y programas de la Sep, etc.			directora.
Coordinación de Juntas y Reuniones	Lo hace la directora	Esta actividad contiene elementos de los cuatro procesos de la administración, más se pudo como actividad directiva, ya que la parte medular de este elemento es el conseguir el involucramiento y responsabilidad del personal durante estas juntas.	Dentro de los objetivos de esta actividad está el coordinar juntas y reuniones con fines de proporcionar o recibir información, organizar actividades, llamar la atención de algo que no esté funcionando bien, solicitar puntos de vista y consenso para alguna decisión, etc.	Al menos una junta semanal	Este punto se está llevando adecuadamente, pero hace falta que las juntas y reuniones se lleven a cabo de manera más sistematizada, a fin de que se les pueda sacar mayor provecho.
Tareas de Control	Participantes	Características	Objetivos	Frecuencia	Proceso

			Importancia		Resultados
Monitoreo, supervisión y manejo de personal	Lo hace directora	Esta actividad incluye el saber retroalimentar al personal objetiva y positivamente sin hacerlo de manera crítica, Establecer disciplina y acciones correctivas si es necesario, dar adecuado reconocimiento, saber incrementar la participación, permitir crecimiento del personal, manejo adecuado de conflictos, poner a la persona en la actividad idónea para ella, etc.	Este elemento es clave, debido a que el mantener adecuadamente motivado y supervisado el recurso humano es la base para lograr que se cumplan los objetivos del Centro Escolar. Si el personal está bien motivado, está en la posición adecuada, y es correctamente supervisado y recibe buena retroalimentación, es seguro que se logrará un equipo de trabajo que conducirá a la organización a las metas que se propongan.	Diariamente se desarrollan actividades de este elemento	Hace falta mayor capacitación en este elemento. Se está desarrollando en base a los conocimientos adquiridos por experiencia, más que sustentados en información. Hace falta una mayor estandarización y consistencia en la aplicación de la supervisión y evaluación del personal.

Plan de Mejora (estado deseado)

Tareas de planeación	Participación	Características	Objetivos Importancia (resignificación)	Frecuencia	Proceso Resultados (Formatos que aplican)
Programación de fechas	Mayor participación de personal, ya que hay mayor anticipación en las actividades, lo que permite involucrar mejor al personal en la realización de las mismas.	Se crean estos formatos, en los cuales se indican las fechas de las principales actividades del ciclo escolar, indicando fechas de inicio de preparativos, etc.	Es relevante este avance, ya que ahora no dependerá de la memoria y planeación de la directora el asegurar que se tendrán todas las actividades del año calendarizadas adecuadamente.	Estos formatos se llenan con base anual	Calendario anual de juntas y reuniones Programación anual de actividades para ciclo escolar
Jerarquización de pendientes	La directora, y extensivo a la subdirectora.	Formato especialmente preparado para que se indique la prioridad de cada uno de los pendientes de la agenda diaria.	Es una herramienta para ayudar al directivo a evaluar cuál es la prioridad de las diferentes tareas que tiene pendientes por hacer. Esto llevará a una mayor	Diaria	Agenda diaria para priorización de pendientes

			efectividad en la realización de su función directiva.		
Tareas de Organización	Participación	Características	Objetivos Importancia (resignificación)	Frecuencia	Proceso Resultados (Formatos que aplican)
Coordinación de eventos	Mayor participación de personal, ya que hay mayor anticipación en las actividades, lo que permite involucrar mejor al personal en la realización de las mismas.	En este formato se indican las fechas de las principales actividades del ciclo escolar, indicando fechas de inicio de preparativos, etc.	Es relevante este avance, ya que ahora no dependerá de la memoria y planeación de la directora el asegurar que se tendrán todas las actividades del año calendarizadas adecuadamente.	Este formato se llenas con base anual	Programación anual de actividades para ciclo escolar
Informes a los clientes	Mayor participación del personal, ya que podrá haber varias personas que puedan dar informes a los clientes	Un formato en el cuál se encuentran los principales elementos para dar informes, desde como contestar el teléfono, los	Es importante herramienta el tener esta guía ya que de esta manera los informes se podrán dar de manera	Se usa cada que piden informes. Se actualiza conforme se ve la necesidad por cambio de tarifas, adición de algún	Guía de informes a los clientes

		servicios que ofrece el Colegio, sus ventajas competitivas, tarifas, etc.	consistente, sin importar quién los esté dando.	servicio, etc.	
Entrevistas con los padres de familia	Mayor participación del personal, ya que hay más personas adicionales a la directora, que pueden hacer entrevistas a los padres de familia	Formato en el cual se encuentran los principales elementos a considerar durante la entrevista inicial con los padres de familia, de tal manera que se cubran los elementos más importantes. También un formato en el cual se evalúan los aspectos principales para conocer su grado de satisfacción con la escuela.	Es importante el contar con este formato, ya que de esta manera se puede asegurar la cobertura de los principales elementos que deben preguntarse en esta entrevista, y asegurar que no hay lagunas. La encuesta de satisfacción nos proporciona un elemento cuantitativo para conocer el grado de satisfacción de los padres de familia.	Se usan cada vez que se entrevista a un padre de familia, o se hace encuesta de satisfacción (una vez al año)	Entrevista inicial con padres de familia Evaluación de satisfacción

Asistir a juntas de Inspección y preparar trámites de SEP	Aumenta la participación, ya que permite anticipar las juntas con mayor tiempo y programar la asistencia de otras personas a las mismas.	Es un formato en el cual se capturan las fechas de todas las juntas y reuniones programadas en la SEP durante el ciclo escolar.	Es una herramienta útil, ya que permite anticipar las juntas y reuniones, y programar con tiempo la asistencia de otras personas a las mismas	Se llena anualmente	Calendario anual de juntas y reuniones
Compra de insumos	Aumenta la participación, ya que detalla quién se debe encargar del abasto de cada insumo.	Es un formato en el cuál se indican todos los insumos que se requieren, la periodicidad con la que se requiere	Es una importante ventaja el tener en un solo formato el listado de todos los insumos que se requieren, su periodicidad, y quien es el encargado de su abasto. Des esta manera aseguramos el adecuado abasto de los insumos requeridos de manera más consistente	Hay insumos que se requieren en base semanal, otros mensual, otros bimestral, y otros anual	Insumos requeridos
Recepción de pagos	Permite delegar a la directora de esta	Es un formato en el cual se detalla cuáles	Es una herramienta útil, ya que permite	Se actualiza formato cada mes, conforme a	Lista de papás morosos y acciones requeridas

	actividad, recayendo ahora en la subdirectora	son los papás morosos, y las acciones requeridas para cada nivel de morosidad. También un formato estandarizado para la solicitud de pago para los padres de familia.	unificar los criterios a tomar al respecto de los padres de familia morosos. La aplicación de las sanciones coercitivas será más uniforme.	pagos y atrasos/adelantos de la situación de morosidad	Memorándum de solicitud de pago
Realización de escuela para padres	Permite que haya más personas que se ocupen de esta actividad, principalmente padres de familia.	Es un formato en el cual se detalla el plan anual de la escuela para padres, de manera que los temas tengan secuencia y orden lógico. También hay un formato en el cuál se hace la preparación de la sesión de escuela para padres (temas, tiempos, material requerido, etc.)	Son útiles estas herramientas, ya que permitirán mejorar la calidad de las exposiciones de la escuela para padres, mejorar la secuencia e interrelación de los temas. También ayuda a controlar la cantidad de contenido en cada sesión, de manera que no haya sesiones que se extiendan demasiado.	Cada sesión de escuela para padres que se prepare (1 vez al mes). El plan general de las exposiciones se llena en base anual.	Plan anual de escuela para padres Preparación de exposición de escuela para padres Reglamento de padres de familia y alumnos

Atención a alumnos/padres de familia y personal	Permite que todos los miembros de la comunidad educativa conozcan que está permitido, que no, y las limitaciones en su actuar referentes a la institución.	Es un reglamento en el cual se detallan aspectos tales como disciplina, acciones correctivas, uniformes, pagos, reglas generales de conducta y orden, etc.	Es una herramienta imprescindible. Aunque ya hay uno en operación, este se está ampliando y mejorando, para abarcar una mayor cantidad de situaciones que se han presentado con el tiempo.	Se actualiza cada año al menos. Antes si se ve necesidad de hacerlo.	Reglamento de padres de familia y alumnos
Tareas de Dirección	Participación	Características	Objetivos Importancia (resignificación)	Frecuencia	Proceso Resultados (Formatos que aplican)
Reclutamiento y selección de personal	La directora	Consiste en un formato en el cuál se indican los diferentes pasos a seguir durante el proceso de selección de un candidato. Uno de los formatos contiene los	Este tipo de herramientas es útil, debido a que permiten tener una guía de este proceso, y que pueda llevarse a cabo de manera sistemática y consistente.	Cada que se quiere contratar personal (usualmente 2 o 3 veces al año)	Selección de personal Evaluación de personal Reglamento de personal

		diferentes aspectos importantes a considerar durante la entrevista de un candidato.			
Coordinación y liderazgo para el desarrollo académico y docente	Mayor involucramiento del cuerpo docente, además de la directora en las funciones de desarrollo académico.	Es una serie de formatos, en los cuáles se puede hacer			<p>Definición de objetivos académicos extendidos y complementarios por grado.</p> <p>Actualización de propuestas pedagógicas y métodos educativos</p> <p>Evaluación de libros de texto</p> <p>Examen de evaluación de alumnos de nuevo ingreso</p> <p>Revisión de planeación semanal</p>

					<p>Problemática del aprendizaje y estrategias</p> <p>Problemática específica de alumno</p>
<p>Coordinación de Juntas y Reuniones</p>					<p>Calendario anual de juntas y reuniones</p> <p>Preparación de Juntas</p> <p>Minuta de Juntas</p>
Tareas de Control	Participación	Características	Objetivos Importancia (resignificación)	Frecuencia	Proceso Resultados (Formatos que aplican)
<p>Monitoreo, supervisión y manejo de personal</p>					<p>Capacitación y desarrollo de personal docente</p> <p>Reglamento de personal</p> <p>Reglamento de comedor y cocina</p>

5.3.2 Desarrollo de los cambios y resultados parciales

Desarrollo académico y docente

Al principio yo no conocía mucho al respecto de dirección académica, debido a que mi carrera es Psicología. Sin embargo con el paso del tiempo he ido avanzando en este camino, y he mejorado y perfeccionado mi práctica.

El análisis y autorreflexión motivado por el estudio de la maestría, ha sido catalizador de muchas iniciativas que han redundado en mejoras concretas en este campo.

Varios de los trabajos que he hecho en la maestría, de diferentes materias, han sido aplicados a la consecución de mejores objetivos académicos en el centro escolar. Como ejemplos: Propuesta práctica para la Implementación del Programa de desarrollo de Gusto por la lectura y del Programa de Sistema Educativo para docentes en el Instituto Educativo Thomas Alva Edison (junio 2006), Logros del trabajo colegiado en nuestra escuela (octubre 2005), Implementación de Proyecto Escolar para Escuela de Calidad (julio 2005), Programa de trabajo individual de colaboración escuela-familia (febrero 2006)

Originalmente los planes y programas de la SEP no se ampliaban, y ese era el alcance que se perseguía en el ciclo escolar. No había un “sello” propio de la escuela al respecto de los métodos y paradigmas educativos usados, y eso se dejaba enteramente a la libertad de los docentes.

Se elegían libros de texto y material de apoyo, pero esto no era consultado con el personal docente, por lo cuál muchas veces los docentes no estaban del todo de acuerdo con los textos que tenían, y eso hacía que no se pudiera sacar todo el provecho de los mismos.

No se aplicaban exámenes de ubicación y diagnóstico para alumnos de nuevo ingreso, por lo cuál en ocasiones entraban alumnos que tenían serias deficiencias en algún tema, y esto era detectado ya en el aula cuando se

trataba de avanzar con un tema que requería ciertas bases, con lo cuál se retrasaba el avance del grupo.

La planeación semanal me era entregada por los docentes, y la revisaba posteriormente, más no había retroalimentación para el docente, salvo en el caso que hubiera algo muy mal. Actualmente hacemos sesiones en las cuales revisamos junto con el docente su planeación, y la retroalimento si algo me parece que no está bien. Lo mismo para las planeaciones de la semana que concluyó.

Anteriormente se visitaba a los profesores en su salón de clases en muy pocas ocasiones. Poco se motivaba al docente a que se auto-cuestionara y auto-observara. Más recientemente, con el establecimiento de las reuniones semanales con los profesores, se hace hincapié en que estos sean críticos con su propio trabajo, y busque la mejora constante de su práctica docente.

En estas reuniones se trata la problemática específica de ciertos alumnos, se orienta a los docentes, y se busca encontrar las maneras que aprendan más. Se revisan las tareas y trabajos y evaluaciones de los docentes, y se validan contra los objetivos indicados en el programa.

Se ha establecido un sello académico para el Instituto, que es el que se ofrece externamente, y se capacita a los profesores para que lo apliquen en su práctica docente en el aula. Este se encuentra integrado en la propuesta académica que se puede consultar en nuestra página Web (www.colegioedison.edu.mx):

“Nuestra propuesta eje está basada en que el gusto por aprender es una cualidad innata de los seres humanos. Se busca que el alumno desarrolle este gusto, habilidad que le será de invaluable utilidad en el desempeño de cualquiera de sus actividades futuras. “Aprender a aprender” y “aprender a pensar” son objetivos básicos en todas las asignaturas.

El modelo educativo está basado en el sistema constructivista*. Se busca que el mismo alumno vaya logrando un aprendizaje significativo mediante la correcta exposición de los materiales y temas. Los grupos reducidos nos

permiten introducir también elementos de los sistemas tipo Montessori, permitiendo el descubrimiento y desarrollo de las potencialidades específicas de cada alumno.”

Ahora también estoy más pendiente del avance de los alumnos, basado en la observación directa durante las vistas a los salones, y los resultados de los exámenes.

Muchas iniciativas se han implementado para apoyar el trabajo académico de los docentes, tales como: Trabajos colegiados para atender diversas problemáticas, concursos de lectura, de poesía, semana cultural, etc.

También actualmente pongo mayor cuidado en los aspectos que de manera indirecta afectan la calidad académica del centro escolar, tales como: Contratar profesores que tengan vocación para la enseñanza, estar pendiente de que se sigan los reglamentos en el centro docente, tanto personal como alumnos, toma de acciones disciplinarias con personal y alumnos cuando es necesario, etc.

He comprendido que los esfuerzos por mantener un buen clima laboral, vale la pena, ya que el buen clima laboral es algo que permea a los alumnos permitiendo un mejor aprendizaje. Esto incluye muchas actividades tales como la comida y el detalle del día del maestro, tener un lugar para los profesores para que puedan tomar café y te, escucharlos en todas sus preocupaciones, respetar sus iniciativas, etc.

En el instituto se llevan a cabo algunas actividades de capacitación del personal, muy poco mediante cursos externos, pero un poco más mediante la invitación de gente a que de pláticas en el centro de trabajo, así como la compra de libros, e invitación a la lectura de los mismos, etc.

Juntas y Reuniones

Durante los primeros años en el Instituto, se citaba a juntas externas (con padres de familia) con muy poca anticipación, y eso hacía que en ocasiones no

hubiera buena asistencia. Los horarios y fechas a las cuáles se citaba, no tomaban en cuenta eventos externos que pudieran afectar la asistencia de un número considerable de padres de familia (por ejemplo en una ocasión se citó a junta el día y la hora que se llevaba a cabo un juego Atlas VS Chivas. Como se imaginará, la asistencia no fue muy buena). Tampoco se había hecho una consulta para ver cuáles eran los horarios que más les convenían.

En ocasiones las juntas no iniciaban a tiempo, por estar esperando que llegara un mayor número de padres de familia, y esto ocasionaba descontento para los que habían hecho un esfuerzo por llegar a tiempo. Los retrasos generaban un círculo vicioso. Como la gente sabía que no iba a empezar puntual, menos gente llegaba a tiempo.

Durante las juntas, muchas veces no se tenían elementos de apoyo para respaldar lo que se decía, por lo que en ocasiones no era tan convincente. Era poco sensible a mi actuación durante la junta, y no me interesaba autoanalizarme para ver mi desempeño, las reacciones de los demás, etc.

Durante el último ciclo escolar se están programando juntas con mayor anticipación (internas o externas), cuando se tratan de asuntos no urgentes. Se realizó una consulta con los padres de familia, para saber cuáles eran los horarios que consideraban más convenientes. Para sorpresa nuestra, las reuniones bimestrales de algunos grupos se programaron a horas muy tempranas, a diferencia de las habituales tarde-noche de los viernes (padres de familia de algunos grupos prefirieron la junta a las 7:30AM, por ejemplo). Esto se comentó en una junta con las maestras en septiembre de 2004: "Los papás trabajan y les cuesta trabajo participar en actividades porque no pueden dejar su trabajo, las juntas bimestrales y la escuela para padres se lleva en un horario muy temprano o en la noche para que puedan asistir" (Material utilizado durante las juntas con las maestras. Septiembre 2004, Anexo 5, ejemplo 2)"

Últimamente se utilizan en algunas ocasiones elementos de apoyo, tales como video grabaciones, para mostrar algún aspecto que se quiere enfatizar.

En ocasiones la misma junta se graba, y la directora analiza la grabación para encontrar elementos que permitan mejorarlas.

También se trata que las juntas sean más efectivas al aterrizar en acciones concretas, prácticas, que se puedan llevar a cabo. Se establecen responsables y fechas, y el seguimiento de las mismas es muy importante, como se mencionaba en una junta con las maestras: “Como directora lo que tengo que hacer es proponer los cambios en las juntas semanales, poner la fecha en que se implementan y darle seguimiento para que ello se cumpla, ya que es muy importante darle seguimiento y detectar cuando se hace” (Material utilizado durante las juntas con las maestras. Septiembre 2004, Anexo 5)

Otra parte importante de las reuniones es vencer la apatía y resistencia al cambio que tenemos todos. El mantener a los asistentes motivados es todo un reto, que requiere constancia:

“... y las resistencias que tienen ellas mismas, que ellas mismas las detecten y volverlo a hacer, estarlas chocando platicar en las juntas, es todo un reto, hasta que se fomente el hábito y se hagan los cambios permanentes.” (Material utilizado durante las juntas con las maestras. Septiembre 2004, Anexo 5)

Dedico un tiempo para preparar las juntas, creando un listado de los puntos principales a tratar en las mismas. (Preparación de junta inicio ciclo 2006-2007. Septiembre 2006. Anexo 14)

Se realiza una minuta de los acuerdos vistos en la junta, y se asegura de agradecer a los participantes por su asistencia.

Programación de fechas

Anteriormente llevaba una agenda en la cual anotaba las citas. No llevaba una planeación de todas las actividades del ciclo escolar, por lo que era frecuente que estuviéramos “a las carreras”, cuando se tomaba la decisión de realizar cierta actividad. Todo se hacía con poco tiempo de planeación, y por lo tanto no salían tan bien las cosas.

Más recientemente, antes de iniciar el ciclo escolar, hago una lista de las actividades que sería deseable que se llevaran a cabo. En un calendario escolar, marco las fechas tentativas. Agregó también las actividades que deben hacer en fechas fijas (festejo de la Independencia, del día de las Madres, etc.)

En la reunión de preparación del ciclo escolar que se hace con el personal unos días antes de iniciar el ciclo, se presenta el calendario, y se escuchan los comentarios del resto del personal, para ver sus puntos de vista. Se hacen los ajustes correspondientes, y se publica dicho calendario con el personal y padres de familia, para que haya suficiente tiempo de programación de las actividades. El que dicho calendario se entregue a los padres de familia, genera también compromiso con ellos y con el personal para que se lleven a cabo.

En el día con día, se lleva una agenda, en la cual se ha vaciado previamente las fechas de las actividades ya indicadas en el calendario. Los tiempos de preparación también se incluyen en esta agenda. Por ejemplo, si se programó un festival de primavera para el 21 de marzo, el inicio de los preparativos se hará unas 3 semanas antes, el primero de marzo. En esta fecha aparece en la agenda que debe iniciarse los preparativos para dicho festival.

Jerarquización de pendientes

Anteriormente yo iba atendiendo los asuntos pendientes como se me presentaban, sin jerarquizarlos. Un pequeño asunto me estresaba al igual que uno grande, y me esforzaba cada día por terminar todo. Cosa que rara vez sucedía. Me sentía muy estresada y angustiada si no alcanzaba a hacer algo. Más recientemente he considerado que es necesario tener una buena idea de cuales son las actividades más importantes. Esto no es sencillo de diferenciar, ya que muchas veces no son necesariamente urgentes. Por el contrario, muchas actividades urgentes, pueden no ser tan importantes.

Durante el estudio de la maestría, se trabajó en varios ejercicios de reflexión, en las cuales se tomaba conciencia de en que se invertía el tiempo, y la importancia de cada una de estas actividades. Estas reflexiones ayudaron

mucho a identificar que era lo que requería dedicarle un mayor tiempo, en razón de su importancia.

Actualmente, cada día anoto en una libreta los pendientes más importantes que tengo que hacer. Les pongo un número consecutivo para priorizarlo. Salvo causa de fuerza mayor, no paso al número dos, sin haber concluido el número uno, y así sucesivamente. Al final del día puede ser que haya dejado algunos pendientes sin hacer, pero lo más importante quedó hecho.

Informes a los Padres de Familia

Antes, yo no contaba con nadie de confiaba que pudiera dar informes a los padres de familia. Todos los informes, ya sea por teléfono, o personalmente los daba yo. Posteriormente capacité a otra persona para que pudiera dar informes también. El primer paso fue preparar una guía, con toda la información que había que dar a los padres de familia que llaman, y las respuestas a sus principales dudas. (Anexo 11, Guía para instruir a personal para dar informes por teléfono elaborada en agosto de 2005)

Esto llevó cierto tiempo. También llevó tiempo para capacitar a una persona (la subdirectora) para que pudiera dar los informes a los padres de familia. Al principio me costó trabajo, ya que sentía que yo lo podía hacer mejor. Posteriormente, la persona encargada fue haciéndolo mejor, hasta que finalmente pudo encargarse de esta actividad, y hacerlo mejor de lo que yo lo hacía, ya que mi personalidad no es muy extrovertida, y me cuesta trabajo.

Entrevistas con los padres de familia

En ocasiones yo me ponía mal al escuchar las quejas de un padre de familia. También me daba miedo el decirles de manera abierta que es lo que percibía de sus hijos, por miedo de herir susceptibilidades. El miedo a que se fueran a ir en ocasiones orillaba a que no se dijera todo de manera más abierta.

Durante la primera entrevista con los papás, no tenía ningún cuestionario para obtener la información relevante de sus hijos, por lo que en ocasiones se me olvidaba preguntarles algo que pudiera ser relevante. Esta información no se registraba y archivaba, por lo cual solo yo me acordaba de algunos datos importantes, pero esa información no pasaba a la maestra, o a la persona que de manera directa atiende a dicho alumno.

En las entrevistas se tendían a mezclar varios asuntos, tales como los pagos. Esto era muy indeseable, ya que las entrevistas eran más largas, y en ocasiones, si yo les reclamaba por el retraso de alguna colegiatura por ejemplo, los padres de familia se iban con un mal sabor de boca, pensando que me importaba más su pago que el bienestar de sus hijos.

Posteriormente aprendí a ver las cosas con mayor objetividad, dándome cuenta que las quejas a la institución que dirijo no son quejas a mi persona. Trato de ser lo más abierta y franca posible, y me ha dado cuenta que la gente se abre más también, tanto a expresar, como a ser receptivos de lo que se requiere comunicar.

Durante las entrevistas, trato de mantenerme ajena a la cuestión del pago. Si los padres de familia sacan el tema, para tratar de obtener alguna concesión, los remito con la persona que realiza ese trabajo. Eso me permite poder atender la problemática de los papás sin tener la interferencia de los pagos.

Durante la primer entrevista sigo un formato que elaboré, que me permite recabar la mayor cantidad de información útil, y registrarla. Este formato lleno queda disponible en el archivo del alumno, de donde puede consultarlo la maestra o cuidadora de dicho alumno. Entre los datos que se llenan en dicho formato están: datos generales del alumno y de su familia, tales como: situación familiar, gustos y aficiones, habilidades y destrezas, alimentos preferidos, enfermedades, alergias. También se les hacen preguntas al respecto de las expectativas que tienen de la escuela, porqué la eligieron, etc. (Formato entrevista a padres de familia. Septiembre 2006. Anexo 15)

Coordinación de eventos

La coordinación de los eventos no es fácil, pero anteriormente me era aún más difícil, debido a que yo trataba de hacer muchas cosas, y delegaba poco. Durante los eventos tenía mucho estrés, y eso hacía que el personal estuviera también estresado. En los eventos donde había algún bailable, no preparaba la rutina de la música, y en ocasiones me pasaba que alguno de los CD's estaba rayado y eso deslucía el evento, ya que los niños se confundían en su rutina.

Tampoco se hacía ensayo general. No contaba con planes de contingencia, por si algo sale mal. Se daba aviso a la SEP con muy poca anticipación, y debido a ello, en ocasiones no les daban la autorización de llevar a los niños al evento.

Posteriormente, me di cuenta que tenía que delegar más, hacer comisiones, y distribuir el peso de la responsabilidad. Antes de cada evento se realiza una junta, y en la misma se detalla cuales actividades se requiere llevar a cabo, y se reparte la carga de trabajo.

En muchas ocasiones la gente me sorprende, ya que hacen algo mejor de lo que a mi se me había ocurrido. De estas juntas previas se hace un escrito, donde se detallan los pormenores del evento (ver ejemplo del escrito de preparación de la fiesta de graduación. Junio de 2005. Anexo 9), Durante el evento ya no me estreso tanto si algo sale mal. Procuro hacer lo mejor que se puede, pero sin estresar a la demás gente, ya que durante el evento eso es contraproducente.

Se prepara la rutina de la música completa previamente al evento para evitar errores. Se hacen múltiples ensayos por grupo, y ensayo general, en ocasiones, si se puede en el mismo lugar del evento. Preparo una lista de las cosas que pueden salir mal, y elaboro un pequeño plan de contingencia.

Antes de cada evento, procuro dar aviso a la SEP para conseguir el permiso con la mayor anticipación posible. También da aviso a los padres de familia con buena anticipación.

Asistir a juntas de Inspección y preparar trámites de SEP

Anteriormente, yo asistía personalmente a cada una de las reuniones de la SEP. Esto me ocasionaba una sobrecarga de trabajo. En ocasiones los asuntos tratados no eran de mucha importancia, y se descuidaban asuntos de mayor importancia en la escuela.

Al respecto de los trámites, la falta de un calendario donde se especifiquen las fechas en las cuáles deben entregarse ocasionó que en alguna ocasión se me pasara la fecha de entrega, y eso me causó problemas.

Posteriormente, empecé a delegar la asistencia a reuniones de la SEP en alguna persona de confianza. Las más de las veces enviando a la subdirectora. En algunas ocasiones, como la junta inicial, o cuando se que se va a tratar algún asunto importante, asisto personalmente.

Otra adición reciente fue el marcar en un calendario los principales trámites de la SEP que se realizan año con año y las fechas de vencimiento de los mismos. De este calendario extrae las fechas para la agenda diaria, así como también la fecha estimada del inicio de la preparación de dicho trámite. Así por ejemplo, si requiere entregar la planeación anual el 10 de septiembre, se asegura de marcar a finales de agosto el inicio de la verificación y actualización de la planeación anual.

Atención a alumnos / padres de familia y personal

Considero que siempre he tenido apertura y disposición para escuchar a cualquiera que quiera hablar conmigo, ya sea un alumno, alguien del personal, o un padre de familia. Siempre les escucho con empatía. Sin embargo no tenía antes tanta conciencia al respecto cómo lo estaba haciendo, del resultado que estaba consiguiendo, y de las acciones a tomar el respecto

En ocasiones también, cuando la postura de los padres de familia o de algún miembro del personal era muy cerrada y en ocasiones agresiva, me enfrascaba en una discusión y lucha de posturas, que hacía que salieran de mi oficina con un sentimiento de molestia, que finalmente no daba traía ningún beneficio a ninguna de las partes.

Posteriormente ya estoy más pendiente de mi actuar en las interacciones con padres de familia, alumnos y personal. Me retroalimento del resultado para tratar de hacerlo mejor la siguiente vez. En ocasiones hago una grabación de las entrevistas.

Una de las partes en las que he mejorado es en la atención de una persona que llega muy molesta. Ahora entiendo que nunca se debe discutir con un padre de familia, o miembro del personal. Por muy ofuscado que este venga, y por muy irracional que sea su queja o demanda, uno no debe entrar en la mecánica de la discusión. Debe entenderse que aunque sus planteamientos estén equivocados (o al menos uno así lo crea), la molestia es real, y uno debe tratar de mantener en la medida de lo posible, a los padres de familia y al personal a gusto. Así es que procuro no ofuscarme, los escucha, expone con empatía y tranquilidad sus puntos de vista, y cuando no se puede llegar a un acuerdo en ese momento, solicita un poco de tiempo para pensar y analizar la situación con la cabeza más “fría”, en un momento que también yo esté más tranquila.

Otra parte en la que he mejorado es en la confianza. Confianza en mi misma, en la escuela, en su personal, etc. Anteriormente los padres de familia me percibían con dudas, como que no estaba tan convencida de lo que les decía. Ahora entiendo que un padre de familia requiere que se le de seguridad. Que la directora le haga sentir que sabe lo que está haciendo, que esta convencida de sus servicios, y de que las decisiones que se toman están basadas en experiencia y conocimiento.

Adicionalmente, he buscado que la atención a las inquietudes y opiniones de los padres de familia y de los alumnos no se haga solamente de una

manera pasiva, esperando que ellos sean los que se acerquen a comentar. Hay muchos padres de familia que por falta de tiempo, por timidez, o por no considerar el asunto muy grave, pueden reservarse de manifestar sus opiniones. A este respecto desarrollé unas encuestas para los padres de familia y para los alumnos, donde se les hacen preguntas específicas al respecto de varios aspectos de la escuela. Estas encuestas les permiten expresar sus comentarios al respecto de varios de estos aspectos. El tipo de preguntas que se hacen son: ¿Estás conforme con el servicio que se te está otorgando? Si, No, Por qué. ¿Que pedirías que cambiara? ¿Que te parece la atención de la directora?

¿Te gustaría que se te citara para una entrevista individual, referente al desempeño de tu hijo?, entre otra. El cuestionario actual tiene 34 preguntas para los padres de familia, y 13 para los alumnos. Un ejemplo de estas encuestas se encuentra en el Anexo 8. Encuesta anual para papás y alumnos (febrero 2005)

Yo con las encuestas llenas, se realizan concentrados de las respuestas, y se agrupan en categorías, para permitirnos ver cuáles son los elementos que se repiten en varias ocasiones. En base a estos concentrados es que se toman acciones correctivas o de mejora. En el Anexo 16 se encuentra el concentrado de respuestas de la encuesta a la pregunta ¿Por qué tienes a tu hijo en la escuela? Y ¿Qué es lo que te ha gustado de la misma? (septiembre 2006).

Reclutamiento y selección de personal

Anteriormente, me estresaba mucho con esta actividad. Ponía anuncios, entrevistaba a la gente que llegaba. Rara vez pedía referencias, y confiaba en su intuición para elegir a la persona adecuada. Al poner anuncios en medios de comunicación impresa (como periódicos) no delimitaba muchos aspectos que hacía que llamaran muchas personas que no cumplían el perfil requerido. En fechas recientes, trato de ser más objetiva en la selección del personal. Evalúo de manera cuidadosa los puntos fuertes y débiles de cada candidato, sin dejarme llevar por la cuestión personal o subjetiva. Cuando ya tengo un candidato viable, pido referencias a sus empleadores anteriores. Pongo

anuncios más efectivos para atraer a la gente que busca, minimizando a la gente no adecuada, a fin de no saturar los teléfonos, o el tiempo de entrevista.

He aprendido algunas técnicas que me han ayudado bastante a identificar algunas características de la personalidad de los candidatos a cierto puesto, y determinar si son compatibles con lo que dicen y con lo que uno está buscando (Análisis grafológico, Test de colores, de figura humana, de intereses, etc.)

Monitoreo, supervisión y manejo de personal

El aprendizaje de la supervisión de personal lo realicé de manera empírica, ya que nunca tuve una instrucción formal al respecto. Tampoco había tenido personal a mi cargo antes de esta asignación, por lo que mucho del aprendizaje lo he hecho durante las situaciones que se me han presentado al desempeñar la actividad.

Al desconocer los principios de la supervisión de personal, me estresaba mucho con esta actividad. Me abrumaba el tratar de ser popular, y a la vez tratar de ser efectiva supervisándolos, pero sin saber bien cual era la mejor manera.

Me costaba trabajo realizar un monitoreo de la actividad del personal. En ocasiones, por ejemplo, daba por sentado que la profesora sabía lo que estaba haciendo, y que debía dejarla terminar el año para ver el resultado final. Varias veces me di cuenta ya demasiado tarde que la maestra no estaba siguiendo adecuadamente el programa, y los alumnos iban a terminar el ciclo con muchas lagunas no cubiertas.

Antes alentaba menos la participación de los empleados. Prácticamente no les pedía opinión. Si se iba a llevar a cabo un evento en la escuela, yo lo planeaba, y les decía a las profesoras lo que tenían que hacer, pero no realizaba una junta con ellas para escuchar sus comentarios y opiniones, y permitir que fueran ideas de ellas, y que por ende les generen un mayor compromiso para obtener un buen resultado.

Posteriormente he buscado motivar más a los empleados. He buscado generar un ambiente armónico para trabajar. En ocasiones se trata de acciones simples, como palabras de reconocimiento. En el plan de mejora de octubre 2005 (Anexo 12), se encuentran un ejemplo de los esfuerzos tendientes a la mejora de el ambiente de trabajo y la comunicación con el personal, tales como: “-Realizar convivencias con el personal para crear un ambiente más armónico entre las integrantes.” “- Mejorar la comunicación con las maestras”, “-Se mejora la comunicación de las maestras, debido a la participación que manifiestan, mostrando actitudes positivas e interés”. También a una mejor integración: “-Lograr mayor integración entre el personal.”.

Una estrategia que está dando resultados también es el establecimiento de reuniones de trabajo colegiado con el personal, para involucrarlas como un elemento de un proceso completo, encaminadas al mismo fin.

En el plan de mejora de octubre 2005 (Anexo 12), se hacen la referencia a estas reuniones de trabajo colegiado: reuniones de trabajo colegiado: “- Realizar semana a semana juntas de trabajo colegiado, con la intención de abrir espacios para el diálogo, mejorar la comunicación, y manifestar las situaciones que se nos presentan dentro de las aulas y las propuestas y estrategias que surjan del grupo para mejorarlas”.

Estas reuniones de trabajo colegiado se refrendaron mediante el plan de mejora general de noviembre 2006 (Anexo 18): “Se establecen reuniones de trabajo colegiado todos los jueves de 2:00 a 3:30PM”

También es necesario establecer metas y expectativas adecuadas (realistas, medibles, consensuadas, con tiempo definido para su realización). Monitorear la acción del personal, entendiendo que esa es una de mis funciones como directora, y que no se trata de ser entrometida, o querer cambiar la manera que lo hacen, sino simplemente que asegurar que los alumnos salgan lo mejor posible es parte de mi trabajo. Solicitar a las maestras sus planeaciones, revisarlas, cuestionarlas. Por ejemplo en el plan de mejora

ciclo 2006-2007 (Anexo 13) se establece el acuerdo de la realización de la revisión de sus planeaciones.

Si algo me parece que no va bien, se los pregunto abiertamente. En ocasiones llevo directamente a su salón de clases, y escucho. Incluso toma video. Si algo no está bien, retroalimento al personal, tratando de hacerlo de una manera constructiva. También trata de dar el reconocimiento a lo que le parece que están haciendo bien. Se han hecho observaciones de clases, a fin de obtener elementos para la mejora. La video grabación de clases y su observación en grupos de trabajo colegiado se estableció también en el plan de mejora general de noviembre 2006. (Anexo 18). "Video grabar clases y observarlas en trabajo colegiado"

También he tratado de incrementar la participación de las docentes, permitiéndoles que ellas mismas den sus opiniones, tomen sus decisiones, y se responsabilicen del resultado. En eventos que se realizan en la escuela, como por ejemplo los concursos de lectura y escritura, tenemos una junta, donde las profesoras pueden dar sus puntos de vista y sugerencias. Yo las escucho, y aliento a que den más sugerencias. Permite que lleven a cabo sus mejores sugerencias, y que se responsabilicen del resultado. En el plan de mejora de octubre 2005 (Anexo 12), se hace referencia a estos esfuerzos por mejorar la participación del personal: “.-Motivar escuchar, así como respetar sus propuestas, favoreciendo un ambiente de crítica constructiva entre todas” “Propiciar apertura para el diálogo y el externar opiniones, inquietudes, dudas y propuestas” “Escuchar peticiones, sugerencias e implementarlas.” y Mejora constante: “Inducir a la implementación de nuevas estrategias de trabajo, haciéndoles de su conocimiento el sinnúmero de ventajas que repercuten en su desarrollo profesional y en el desarrollo de los niños.” “-Incentivar el cambio a través de exponer los resultados reflejados en escuelas exitosas donde ya se han implementado este tipo de programas de mejora” “-Involucrar al personal a leer, a prepararse, dedicando un tiempo para así mejorar las prácticas académicas.”

Esto también es mencionado en el plan de mejora general de noviembre 2006. (Anexo 18). "Se toman en cuenta las opiniones de las maestras y como consecuencia hay mayor involucramiento"

También es importante involucrarlas en el proceso de mejora continua, ponerles retos y que adquieran nuevas habilidades. En el Plan de mejora general 2006. Julio 2006 (Anexo 13) se estableció: "Mejorar más como maestras capacitándonos, autoevaluándonos, implementando nuevas formas de trabajar con los niños".

Buscar el desarrollo de los empleados, compartiéndoles los conocimientos adquiridos. Esto logra un mejor ambiente de trabajo, y facilita el éxito de toda la institución. Esto se estableció en plan de mejora general de noviembre 2006 (Anexo 18) "Compartir el conocimiento adquirido con los empleados"

Compra de insumos

Anteriormente yo me encargaba personalmente de todo el proceso de adquisición, desde la búsqueda y selección de los mismos, el proceso de adquisición, y el monitoreo de correcto uso de estos insumos. Esta actividad resultaba en extremo extenuante, ya que comúnmente era realizada el fin de semana, lo que hacía que se tuviera que invertir mucho del tiempo personal en realizarla. Aún con las posibles ventajas que esto pudiera tener (el obtener buenos precios, y tener la oportunidad de elegir uno mismo), el costo en tiempo era demasiado elevado para poder mantener esta práctica.

Posteriormente he tratado de delegar la mayor parte de estas actividades de la siguiente manera:

Insumos requeridos y periodicidad

Insumo	Antes	Después
Base semanal		
Alimentos para la guardería	Directora	Empleada
Golosinas y juguetes para la tiendita	Directora	Empleada
Insumos de limpieza (limpiadores, cloro, etc.)	Directora	Empleada

Consumibles para los baños (jabón, papel, etc.)	Directora	Empleada
Base mensual o bimestral		
Pago de servicios (gas, electricidad, Internet, ADT, teléfonos, agua)	Directora	Domiciliación
Insumos de mantenimiento y consumibles del inmueble (focos, filtro agua, pastillas de cloro, etc.)	Directora	Empleada
Consumibles de oficina (tinta para impresora, copiadora, papel para copias, papel para fax, plumas, etc.)	Directora	Me los traen. Los pido por teléfono
Insumos para eventos (comida, música, piñatas, etc.) – Se compran para el evento. Aprox. cada 2 meses.	Directora	Empleada
Insumos para los profesores (hojas blancas, gises, papel e imágenes alusivas al mes para decorado de salón, etc.)	Directora	Me los traen. Los pido a papelería por teléfono
Implementos para limpieza (escobas, trapeadores, etc.)	Directora	Empleada
Base anual		
Uniformes	Directora	Los pido por fax
Útiles escolares y papelería para los alumnos (libros, cuadernos, lápices, colores, reglas, etc.)	Directora	Los pido por fax
Material didáctico y juguetes para las diferentes secciones	Directora	Directora
Mobiliario escolar	Directora	Directora
Equipo de oficina	Directora	Directora

También ha delegado la administración de estos insumos en una empleada, que controla el uso de los mismos.

Recepción de pagos

Anteriormente yo me encargaba de hacer la cobranza con los padres de familia. Esta práctica tenía algunas ventajas, y muchas desventajas. La ventaja es que me permitía escuchar de primera mano a los padres de familia y su

problemática, y poder tener un poco de flexibilidad al respecto de este tema con algunos papás.

Entre los aspectos negativos que esto ocasionaba, están la mala imagen que les daba a los papás el que la directora les estuviera cobrando, ya que les hacía pensar que estaba más interesada en el pago que en el bienestar de sus hijos. También tenía menos posibilidad de portarme inflexible, ya que los padres de familia pensaban que podían negociar el pago conmigo. Especialmente difícil esta situación, cuando los padres de familia tenían alguna queja de la escuela. Esto me ponía en una situación ambigua. Por un lado me sentía culpable y en deuda para subsanar alguna de las quejas que tenían los papás (especialmente cuando sus quejas eran válidas), y por otro lado, exigirles enérgicamente el pago de la colegiatura. Era difícil conciliar ambas cosas. También me afectaba mucho cuando llegaban los papás molestos, y con afán de discutir por el pago de colegiatura. Además de la afectación que le producían estas discusiones, que minaban su energía para otras labores, daba muy mala imagen que todos los demás padres de familia y alumnos vieran a la directora discutir con un padre de familia por el pago.

El tener cobros por 12 meses al año, en vez de 10 meses que son los de clase, ha ocasionado muchos problemas, ya que los papás no sienten que deban pagar en las vacaciones, si sus hijos no están asistiendo a la escuela. Esto es algo a revisar para siguientes ciclos.

Posteriormente, comisioné a una empleada de confianza que se hiciera cargo de todo lo relativo a la cobranza. Cuando un padre de familia me quiere hacer un comentario al respecto de pagos, lo remito con la empleada.

La empleada también tiene una posición más cómoda, ya que puede ser inflexible. Con el argumento de “ese es mi trabajo, cobrar, y no tengo autorizado hacer concesiones, ya que yo tengo que rendir cuentas exactas de este dinero”, permite que los padres de familia sepan que no está sujeto a negociación, ni vean caso discutir. Si hubiera un caso muy especial, la empleada puede decirle al padre de familia que lo va a consultar, y así lo consulta conmigo, permitiendo que se tome una decisión, pero sin tenerlo que ventilar directamente en una discusión con el papá. Otra ventaja es que debido a que yo como directora quedo está ajena a esa actividad, cuando me

entrevisto con los padres de familia puedo concentrarme en la atención a su problemática, dejando que los pagos no sean una interferencia en el trato.

El mantener la política de pagos, fechas e intereses muy claramente especificados en el reglamento, mismo que firman los padres de familia, y una copia se queda en el colegio, ha servido para asegurar que los padres de familia no argumenten que no sabían cuáles eran las condiciones (Anexo 4, reglamento de padres de familia (agosto 2005)).

Hace falta detallar más al respecto de las sanciones en el reglamento de padres de familia.

Algo que se quiere implementar para el futuro es el pago a 10 meses en vez de a 12 meses.

El estilo con el cuál se hacen los recordatorios verbales para pago se ha modificado con el tiempo en el Anexo 6 (diciembre 2004) se puede ver un recordatorio en tono fuerte, dando explicaciones un tanto cuanto innecesarias al respecto de la situación económica de la escuela y con la responsabilidad de cobro recayendo en la directora "Requerimos el pago oportuno, debido a que al no recibir el dinero se nos desequilibran nuestros gastos y tenemos que pedir prestado...".

En otro recordatorio de pago, en junio 2006 (Anexo 6), el tono del comunicado es más cordial y conciliador. Hacer referencia a otra persona como encargada del pago. "Por medio de la presente le enviamos un cordial saludo... queremos agradecerles sus atenciones y su confianza... Pueden entregar los depósitos ya sea a la directora o a la maestra Paty (Subdirectora quien se encargará de los pagos de hoy en adelante)..."

Hace falta que los escritos no vengán firmados por la dirección, sino por la subdirección, o departamento de pagos

Realización de escuela para padres

Como en muchos otros elementos, inicialmente yo era quién impartía las sesiones de escuela para padres. Me era factible llevar a cabo muchas de las

actividades, debido a que había mucho menos alumnos de los que hay ahora en el Instituto.

Sin embargo, el impartir yo misma las sesiones presentaba varios inconvenientes. En primer lugar yo no tenía la experiencia de haber sido madre cuando inició a impartir estas sesiones (mi primer hijo nació en noviembre de 2005), por lo cuál me era difícil entender a los padres, y más difícil, impartirles conocimientos a este respecto, cuando yo solo lo conocía a través de lecturas, y por la experiencia ganada en las sesiones que daba como psicóloga. Por ello es que mi exposición no podía tener la fuerza que tiene cuando uno ya ha pasado por ello. Otro inconveniente es que la sobrecarga de actividades hacía que no pudiera preparar más ampliamente los temas, con lo cuál había un agotamiento de los mismos, falta de novedad, y la asistencia de los padres menguaba progresivamente en las sesiones. Ahí es que me di cuenta que sería preferible tener varias personas impartiendo la escuela para padres, para agregarle variedad e interés a las sesiones.

En ese momento, yo creí que iba a ser difícil conseguir quién impartiera estas sesiones, pero al preguntar a los padres de familia, me enteré que había personas interesadas en compartir sus experiencias con otros padres, de manera generosa, y sin pedir nada a cambio, simplemente por el placer de compartir. Nos pusimos de acuerdo con la mamá de una alumna, que quería impartir una sesión, al respecto de un tema, que era de cómo abordar la sexualidad con los niños. Me platicó sus ideas, se agenda una reunión, y esta fue todo un éxito. La mamá trajo un material en video muy interesante, hojas de rotafolio con explicaciones, y dio una explicación muy clara y amena al respecto. Los demás papás estaban encantados. Tan buen sabor de boca dejó, que se agendaron dos reuniones más, sobre los temas de cómo regañar y castigar a los hijos, y como mejorar la comunicación con los hijos. También fueron muy buenas estas sesiones. Posteriormente otra mamá se ofreció a preparar e impartir más sesiones. Lo bueno es que como cada instructor habla en base a sus conocimientos y experiencia, no resulta tedioso o aburrido, y los padres de familia reciben más consejos y más información desde fuentes variadas. En ocasiones los puntos de vista de los expositores pueden ser diferentes, pero esto enriquece las sesiones, y cada papá evalúa lo que se dice

y crea sus propios juicios y obtiene sus propias conclusiones. Otra ventaja que da el que las sesiones estén impartidas por otros padres de familia es que se da mucha empatía entre los expositores y los oyentes. Esto debido a que son padres de niños de edades similares, que están teniendo problemáticas similares, tienen situaciones socioeconómicas similares que asisten a la misma escuela. Ello hace que las exposiciones estén llenas de actualidad y fuerza.

Posteriormente se ha invitado también a personal de la SEP que han dado temas como la educación ambiental de nuestros hijos, u otras personas que han aprendido en libros y en la practica acerca de temas específicos, como los canales de comunicación y expresión de amor para nuestros hijos, etc.

5.3.3 Nuevas necesidades a partir de la experiencia de este proyecto de innovación

A partir de los resultados que se han obtenido con las acciones emprendidas para los diferentes elementos de la función directiva, y para continuar con el camino de evolución, se han establecido un plan con las siguientes acciones a seguir:

Desarrollo académico y docente

- Debo seguir tomando papel activo en la definición de los objetivos académicos que se persiguen en el ciclo escolar y hacia futuro.
- Debo mantenerme actualizada, a fin de poder ofrecer propuestas pedagógicas y métodos educativos modernos y funcionales, que sean el sello de la escuela.
- Seguir evaluando nuevos libros de texto que se usarán en el siguiente ciclo escolar, sin confiarme de que los que ya se están usando son buenos. Siempre debe mantenerse la apertura para evaluar material reciente que puede superar lo actual.

- Seguir aplicando exámenes de evaluación a alumnos de nuevo ingreso. Seguir perfeccionando y actualizando estos exámenes permanentemente.
- Seguir revisando los planes y programas de la SEP para cada ciclo escolar, y junto con el personal docente hacer los complementos y extensiones que sean acordes a los objetivos para ese ciclo escolar.
- Seguir validando la programación semanal con los profesores, revisar la planeación de la semana anterior, y retroalimentar a los docentes, orientarlos, pero sobretodo motivar la auto-reflexión y la auto-crítica de su trabajo y sus avances. Obtener compromisos del docente.
- Seguir haciendo las visitas a los salones de clase, para verificar de primera mano sus métodos y prácticas docentes. Grabar al menos una clase cada bimestre, para analizarla en la junta semanal. Esta grabación puede seguirse presentando, si así lo juzgan conveniente en la reunión bimestral con los padres de familia, durante la entrega de calificaciones.
- Continuar con el diagnóstico de los principales problemas que afectan el aprendizaje de los alumnos, y sus causas. Hacerlo de una manera más metódica. Esto especialmente con alumnos que tienen una problemática especial.
- Diseñar estrategias para atacar estos problemas.
- Continuar con la revisión de las tareas y los trabajos que los profesores encargan a sus alumnos (desde luego no es factible hacer una revisión al 100%, más sin embargo si es factible hacer un muestreo, de manera que al menos pueda revisarse la tarea de un profesor una vez a la semana).
- Continuar con la revisión de los exámenes que se están aplicando, especialmente los exámenes bimestrales, para asegurarse que los temas evaluados son consistentes con los objetivos planteados, y que su nivel de dificultad es adecuado.
- Seguir desarrollando estrategias innovadoras para apoyar el desarrollo académico, tales como concursos, visitas, actividades especiales, etc.
- Continuar haciendo del conocimiento del reglamento al personal, alumnos y padres de familia. Hacer esfuerzos para que se cumpla, y mantenerlo

en constante revisión y actualización, a fin de compilar las mejores prácticas que apoyen el desarrollo de los alumnos y el centro escolar.

- Continuar con los esfuerzos para mantener un buen clima de trabajo. Entre otros esfuerzos estos son: Contratar profesores con vocación, cuidar que los salarios y condiciones sean competitivos, mantener la motivación mediante comunicación abierta y constante, reconocimientos, convivios, etc.
- Mantener al personal (especialmente al docente) en capacitación constante.
- Mantener la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos, mediante pláticas sobre problemas con alumnos específicos, escuela para padres, etc.

Juntas y Reuniones

En base a las experiencias obtenidas en este campo, hay ciertas actividades que se ha visto conveniente implementar:

- Presentar un calendario de juntas a inicio de año, para que los padres de familia vayan agendándolas.
- Verificar que no se empalmen con fechas de eventos deportivos, religiosos, culturales, políticos o de otra índole que puedan afectar la asistencia.
- Durante la primera junta, hacer una consulta con los padres de familia, para ver si les convienen los horarios propuestos, o desearan cambiarlos.
- Preparar la junta con la lista de los puntos que deben verse durante la misma
- Tener calculada la cantidad de tiempo que llevará cada punto, a fin de que la junta sea ágil, y no se torne tediosa o demasiado larga
- Iniciar la junta a tiempo. No dar en el inicio el tema medular de la reunión, pero si es conveniente iniciar, a fin de reconocer a los que llegaron temprano, y no sentar precedente en sucesivas reuniones de que no se inicia a tiempo.

- Tratar de utilizar materiales de apoyo lo más que sea posible, a fin de poder enfatizar los puntos que se requieran.
- Mantener motivados a los asistentes
- Ser constante con la realización de las reuniones internas
- Establecer responsables y fechas
- Realizar minuta de las juntas
- Agradecer a los participantes por su asistencia
- Hacer grabaciones de las mismas, a fin de analizarlas para poder seguir mejorándolas.
- La atención a estas actividades será considerada en la segunda parte de esta tesis.

Programación de fechas

- Hacer lista de actividades que se desea llevar a cabo en siguiente ciclo escolar (Anexo 19)
- En un calendario escolar, marcando las fechas como tentativas
- Marcar también las actividades que debe realizarse en fechas fijas
- Hacer reunión con personal para llegar a consenso de los eventos planteados y fechas
- Vaciar estas fechas en la agenda diaria, incluyendo la fecha correspondiente al arranque de la preparación de las actividades

Jerarquización de pendientes

- Tener buena idea de que actividades son las más importantes de mi desempeño como directora
- Anotar en la agenda diaria los pendientes que se tienen para el día
- Jerarquizar los pendientes, con un número empezando por el pendiente más importante de hacer
- Iniciar a trabajar en dicho pendiente, y no pasar al siguiente hasta no concluirlo. Esto salvo el caso en el que sea imposible seguir con el de mayor prioridad, por cuestión de horario u otras razones. Pero siempre estar trabajando en el pendiente de mayor importancia de la lista.

Informes a los Padres de Familia

- Seguir enriqueciendo la guía para instruir a personal para dar informes, con las nuevas estrategias que den resultado para atraer a más clientes
- Capacitar al menos a otra persona para que puedan dar informes
- Monitorear al personal que está dando los informes, con el fin de analizar, retroalimentar y lograr el mejoramiento continuo en esta actividad.

Entrevistas con los padres de familia

- Seguir siendo franca y abierta con los padres de familia, al respecto de la problemática que se ve con sus hijos
- No sentirme mal ante las quejas, y la crítica. Extraer de la crítica lo que hay de razón, usarla de manera constructiva para mejorar.
- Seguir favoreciendo a las entrevistas con los padres de familia, como actividad prioritaria
- Mantener todo lo referente a pagos ajeno a estas entrevistas
- Enriquecer el formato de entrevistas, a fin de que se pueda capturar la mayor cantidad de información útil de los alumnos.

Coordinación de eventos

- Al estar planeando un evento, hacer un listado de los elementos clave y aspectos más importantes del mismo
- Convocar una junta con los involucrados, para agregar más detalles, y para definir responsabilidades de cada miembro del equipo
- Hacer un plan de contingencias, previendo cada una de las situaciones que pudieran salir mal (¿que hacer si llueve?, ¿que hacer si no llega el camión?, ¿Que hacer si no llega la comida?, etc.)
- Avisar a la SEP con la mayor anticipación posible.
- Avisar a los padres de familia con anticipación
- Hacer la preparación de la música en una sola fuente (un solo casete o CD), que esté depurada de que no tiene fallas o rayones, y llevar respaldo al evento.
- Realizar ensayo general del evento.

Asistir a juntas de Inspección y preparar trámites de SEP

- Continuar delegando la asistencia a las juntas de inspección en la mayor parte de las veces, salvo cuando se trate de un asunto muy importante.
- Seguir contando con el calendario anual de trámites, y pasando estas fechas a la agenda diaria, incluyendo los tiempos estimados de preparación.

Atención a alumnos / padres de familia y personal

- Seguir con la apertura para recibir a cualquier persona que quisiera entrevistarse con la directora.
- Mostrarme empática y abierta para escuchar
- No discutir con personal y menos con padres de familia o alumnos. Reflexionar las cosas y actuar.
- Aumentar la confianza en lo que dice y hace
- Hacer grabaciones y registro de estas interacciones, para analizarlas y continuar con la mejora continua
- Seguir llevando a cabo las encuestas de opinión con los padres de familia y alumnos, y tomar en cuenta los comentarios
- Seguir actualizando las encuestas, a fin de que las preguntas incidan en los aspectos de la práctica cotidiana sobre los cuales se quiere hacer mejoras.
- Realizar encuesta de opinión al personal

Reclutamiento y selección de personal

- Continuar capacitándome en esta función. Comprar libros al respecto
- Ser objetiva en la evaluación de cada candidato, sin dejarme llevar por cuestiones subjetivas o emocionales.
- Solicitar referencias a empleadores anteriores
- Apoyarme en pruebas de personalidad y análisis grafológicos
- Poner anuncios efectivos, que filtren la mayor parte de los candidatos que no cumplen con las características básicas deseadas

Monitoreo, supervisión y manejo de personal

- Seguir aprendiendo al respecto de manejo de personal

- Seguir observando su desempeño, y retroalimentarse del resultado para la mejora continua
- Tener en mente que debe tenerse al personal lo más motivado posible. En ocasiones, una felicitación por algo que hicieron bien es lo que se requiere, y es más apreciado que un regalo físico.
- Hacer una correcta asignación de tareas, metas y expectativas (Deben ser específicas, medibles, consensuadas, realistas y con tiempo definido para su realización).
- Saber retroalimentar al personal objetiva y positivamente sin hacerlo de una manera crítica.
- Establecer disciplina y acciones correctivas si es necesario (atacar la acción no a la persona, no hacerlo mientras se está enojada, ser objetiva, ser positiva y alentar la acción correctiva).
- Dar adecuado reconocimiento (planeado y espontáneo), reconocer a la gente que lo hace bien. Buscar en toda la gente la cosa que hace mejor.
- Incrementar la participación de los empleados
- Permitir su crecimiento: Ponerles retos, hacer que aprendan nuevas habilidades
- Buscar el desarrollo de los empleados, y compartirles los conocimientos que uno adquiere

Compra de insumos

- Continuar usando los servicios de entrega a domicilio de insumos
- Hacer uso de domiciliación de pagos, en todos los servicios que esto sea posible
- Continuar usando servicios de empleada para que haga la compra semanal de insumos
- Limitar la actividad de compra a la identificación de los productos más adecuados, y a los lugares más baratos donde los venden
- Continuar delegando la administración del uso de los mismos en una empleada de confianza

Recepción de pagos

- Detallar mejor al respecto de las sanciones por falta de pago en el reglamento de padres de familia.
- Establecer pago a 10 meses en vez de 12.
- Hacer los Memorándums de recordatorio de pagos no firmados por la dirección, sino por la subdirección o departamento de pagos.
- Continuar delegando toda actividad relacionada con pagos, así los padres de familia no me asociarán con esto, y yo me puedo concentrar en la atención del resto de su problemática
- Continuar con dejando claras las políticas de pago, fechas, intereses y sanciones en el reglamento, y asegurarnos que todos los padres de familia las comprenden y las firman al inicio de cada ciclo escolar.

Realización de escuela para padres

- Continuar con la escuela para padres, invitando a padres de familia a ser los expositores
- Hacer una buena coordinación de temas, y contenidos básicos a cubrir en los mismos, a fin de que se cubran los temas previstos

Estas acciones se siguen llevando a acabo y actualizándose con nuevos aprendizajes, para continuar con el camino nunca terminado de la mejora continua.

5.4 Mejora de Calidad en el Instituto

Durante el estudio de la Maestría fue que me he hecho más conciente de la importancia de la calidad de los servicios que la Institución que dirijo presta a la sociedad.

Al hacerme más conciente de esto, se ha convertido en una preocupación y ocupación constante el tratar de mantener la mayor calidad posible en los servicios. Finalmente es en este parámetro donde debe verse reflejado mi esfuerzo en mejoras, ya que si estoy realizando mi quehacer directivo mejor, la calidad de los servicios que presta la Institución deberán mejorarse.

5.4.1 Mi motivación personal por la calidad de la Educación

Como directora del Instituto Educativo Thomas Alva Edison de esta ciudad me interesa mucho el mejoramiento de calidad de la educación en mi instituto por varias razones. En principio, la primera motivación que tengo es por la satisfacción misma de ofrecer a los alumnos, a sus padres y a la comunidad, un servicio que satisfaga sus expectativas, que sea útil y, que contribuya a la creación de un mejor país, con un mejor futuro, con mayor igualdad de acceso a mejores condiciones, a través de la educación y formación de los egresados de esta institución.

En segundo lugar está en la convicción de que el mejoramiento de la calidad educativa es la única manera de mantenerse operando con éxito, en el concierto de las escuelas particulares actuales. La competencia entre las escuelas para atraer y retener alumnos se ha visto muy incrementada en los últimos años en la ciudad, y podemos decir si temer a equivocarnos, que la oferta de lugares para estudiar supera con mucho la demanda, por lo cuál la escuela que no ofrezca una educación de calidad está irremisiblemente condenada a desaparecer.

Hay varias dificultades en este centro escolar a diferencia de otros centros. Una de las principales es el horario más extendido, que lleva que el contacto con los alumnos sea mayor, tenga que contarse con personal calificado durante espacios mayores de tiempo, y tengan que prepararse y supervisarse actividades fuera de los horarios escolares, así mismo el planear juntas de el personal de ambos turnos, y la programación de eventos en fines de semana. Por otra parte la responsabilidad en la formación de los alumnos es mayor, ya que no se limita a las actividades académicas dentro del horario escolar, sino que se extiende también otras actividades, que en otras escuelas corresponden a los padres de familia, tales como la comida, el aseo y la tarea en las tardes. Ahí nos preocupa que se formen los hábitos que habrán de acompañarlos durante su vida, como el orden, el gusto por comer cosas saludables, buenos modales, diligencia y perseverancia en hacer la tarea, compañerismo, respeto a las diferencias individuales o a las capacidades de cada uno etc.

Esto es un reto también debido a que muchos papás delegan en nosotros una gran parte de la responsabilidad en la educación de sus hijos, sintiendo que ellos están trabajando la mayor parte del día, y que es en la escuela, comunidad en la cuál el niño pasa la mayor parte de las horas que está despierto, donde debe adquirir la mayor parte de sus hábitos, valores, actitudes, además de los conocimientos nuevos.

Al tener principalmente alumnos hijos de personas que trabajan en la zona, y no hijos de padres que vivan en la zona, conlleva a una mayor heterogeneidad en la población escolar, tanto de clase social, como de ambientes familiares (es fácil entender el porqué la tendencia a una mayor diferenciación de los alumnos: un gerente y una persona de intendencia pueden trabajar en la misma compañía, pero difícilmente vivir en la misma colonia).

Muchos de los alumnos provienen de familias disfuncionales, o de madres solteras. Se ha detectado violencia intrafamiliar, tanto verbal como física contra algunos de ellos. Hay abandono en algunos otros, cuyos padres tratan de tenerlos en la escuela el mayor tiempo que sea posible y sólo llegar a dormirlos y al siguiente día levantarlos para volver a regresar.

Originalmente la problemática a resolver se planteó de manera concreta como una serie de situaciones conflictivas con el personal que labora en el instituto, que ciertamente es una de las áreas donde se ven muchas áreas de mejora. Posteriormente se fue a un plano más general, en el cuál se esbozó la necesidad de un sistema de calidad, que fuera el eje de la operación del centro educativo, y que permitiera detección sistemática de las necesidades de los padres de familia, de el personal, de los propios alumnos y de todos los involucrados con la institución y la retroalimentación de los resultados.

Sin embargo ni el primer enfoque tan concreto, ni el segundo tan general, se vieron como camino más práctico para el mejoramiento de la calidad en el centro educativo en el corto plazo.

Se buscó otro enfoque, que fuera un paso intermedio entre la solución empírica de los problemas que se van presentando y la creación de un sistema completo

de calidad, que es un trabajo muy ambicioso y de resultados más en el largo plazo.

Este enfoque intermedio para la detección y resolución de los principales problemas del centro escolar, se identificó como el Proyecto Escolar, herramienta que se maneja actualmente en el centro escolar, sin embargo existe poca comprensión e involucramiento del personal en el mismo, y yo como directora no les ha dado una buena orientación al respecto de cómo usar esta herramienta y sacarle mayor provecho, por lo cuál su uso no ha sido efectivo.

En la búsqueda de mayor información al respecto de esta herramienta, para tratar de descubrir el elemento faltante para su exitosa implementación, encontramos las lúcidas investigaciones de la Dra. Sylvia Schmelkes, su creadora.

Desde su posición como directora académica e investigadora del Centro de Estudios Educativos (institución autónoma creada por el Dr. Pablo Latapí, pionera en el campo de la investigación educativa en México y en el mundo), la Dra. Schmelkes descubrió que uno de los principales problemas de la educación en México, era el centralismo de los planes y programas, que no permitían que cada instituto identificara y buscará la solución de su problemática particular. Anteriormente se analizaban los problemas de los centros escolares en su conjunto, se hacían estadísticas y se dictaban políticas centralizadas generales en base a lo que determinaban eran los principales problemas. Lo que esto lograba, es que las soluciones centralizadas no resolvían los problemas particulares de cada centro, especialmente aquellos que tenían situaciones especiales, y las brechas entre las escuelas crecían más y más (especialmente entre escuelas “ricas” y escuelas marginadas y rurales) (Schmelkes, 1994).

Propuso la creación del llamado Proyecto Escolar, que se un mecanismo que permitiría a cada escuela del país, encontrar su problemática particular, proponer y poner en marcha acciones de mejoramiento. En vez de pretender hacer un plan de mejora central para todas las escuelas, para convertirlas a todas en la “escuela ideal” desde la concepción de alguien, esta idea

transfería esa responsabilidad a las miles de escuelas del país, donde cada una de ellas era responsable de formar sus comités de análisis de su propia problemática, permitir que la misma comunidad (maestros, directivos, padres de familia, alumnos) determine las soluciones que ven más viables y las pongan en marcha.

El Proyecto Escolar se implementó para todo el sistema educativo nacional en el programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 con buen éxito, sobretodo en la escuela rural, que se encontraba en gran rezago. Este tipo de herramientas, así como otras incorporadas en el ciclo escolar 2001-2002 como el PEC (programa Escuelas de Calidad) han contribuido al mejoramiento continuo de las escuelas, aunque hay percepción de que del ciclo 2002 al momento actual ha habido retrocesos en esta materia (Del Valle, 2005)

5.4.2 Definición personal de Calidad Educativa

Para mí la calidad educativa se define como el desarrollo del máximo potencial de nuestros alumnos, de manera que satisfagan y rebasen las expectativas de los mismos alumnos y los padres de familia.

De esta definición se desprenden varios aspectos, que son los que darán pauta para el trabajo que se quiere desarrollar. El primero de ellos es la identificación de cuál es el potencial que tiene cada alumno, y cuál es la mejor manera de desarrollarlo. Otro aspecto tiene que ver con la evaluación de varios aspectos en la institución que permitan evaluar el grado de satisfacción de los mismos alumnos y de los padres de familia. Otro aspecto es relacionado con las acciones que se deben tomar de manera sistemática para integrar los resultados obtenidos en los procesos de evaluación dentro de las acciones que se toman, a fin de obtener un mejoramiento constante.

El factor de satisfacción del personal interno, no está presente en nuestra definición de calidad, ya que no la consideramos como un objetivo en sí, sin embargo, se ve como un factor indispensable en la consecución de los objetivos, por lo cuál la motivación, capacitación, remuneración, etc. del mismo serán factores de relevancia.

Yo considero que el primer factor que debe tener una escuela de calidad es la capacidad de fijarse objetivos y autoevaluarse. Estos objetivos que se fijan deben ser acordes con lo que se estipuló en la definición de Calidad Educativa. La autoevaluación periódica es un mecanismo que permite tener datos objetivos al respecto de si las acciones que se están llevando a cabo están dando resultados o hay que realizar otras acciones.

5.4.3 Propuesta inicial para alcanzar la Calidad Educativa: El Proyecto Escolar

Para lograr que el personal comprenda y se involucre con el Proyecto Escolar, la primera parte es fijar una semana antes del ingreso a clases para la revisión y puesta en marcha del Proyecto Escolar de la Escuela. Para las sesiones estará citado todo el personal del Centro Escolar. Se podrá invitar a padres de familia a alguna de las reuniones.

Durante la primera sesión se explicará a todo el personal las características del Proyecto Escolar.

Según su misma creadora, el proyecto debe contar con 3 características:

- a) La primera es que se trata de un instrumento para cambiar la escuela. Planea el cambio de la escuela, no la rutina. Ello se basa en que un proceso de mejoramiento de la calidad parte del reconocimiento de que hay problemas. Si se sigue haciendo lo mismo, los problemas persistirán. Para resolver los problemas, es necesario cambiar lo que hacemos.
- b) La segunda característica es que el proyecto escolar se entiende como el producto de la acción colectiva de la comunidad educativa: del equipo de docentes, bajo el liderazgo de su director, en consulta con -y con el aval- de la comunidad a la que se sirve. Por eso también es un instrumento para el desarrollo profesional.
- c) La tercera característica es que el proyecto escolar comienza a servir a partir del momento en el que se termina de diseñar. El proyecto escolar no es un documento que se hace para entregar a las autoridades educativas. Es un plan que se hace para orientar las acciones cotidianas de la escuela en una determinada dirección. Por lo tanto, no es un

documento que se hace para archivar (que deja de ser útil en el momento en el que termina de redactarse). Por el contrario, se hace para ser utilizado.

Para iniciar la elaboración de este proyecto hay que tener en cuenta algunos lineamientos generales del Proyecto Escolar:

a) El proyecto debe ser usado primero para la resolución de los problemas graves, aquéllos que impiden que se dé el hecho educativo: que los niños no vayan a la escuela, que los niños falten a la escuela, que no haya suficientes maestros, que los maestros no asistan o no lo hagan puntualmente, que el tiempo destinado a la enseñanza se dedique a otras cosas.

Una vez resueltos estos problemas, que son los centrales, se procede a combatir a aquéllos que tienen sus causas en problemas de la oferta educativa, es decir, a aquéllos que está en manos del equipo docente resolver.

A partir de la experiencia lograda en la solución de los problemas anteriores, puede llegar a plantearse la conveniencia de que la escuela se proponga contribuir a combatir los problemas que, desde la demanda, afectan el aprendizaje escolar.

b) Las partes que contempla el proyecto escolar son las siguientes.

- Una visión de futuro (cómo nos imaginamos educativamente nuestra escuela dentro de diez años);
- Diagnóstico de los problemas que afectan el aprendizaje de los alumnos y un análisis de sus causas;
- Planteamiento de objetivos, en términos de resultados observables en un ciclo escolar;
- Desarrollo de los compromisos de los miembros de la comunidad educativa, y fundamentalmente del equipo docente -lo que éste se compromete a modificar en su manera de hacer las cosas a fin de lograr los resultados esperados-;

- Diseño de estrategias, o de caminos estables, para el logro de los objetivos planteados (que son fundamentalmente de dos tipos: relaciones interpersonales y procesos de formación del personal)
- Consecución de los recursos necesarios para llevar a cabo el cambio
- La definición de las formas en las que se monitoreará el proceso (que comprobará si se están cumpliendo los compromisos) y que se evaluarán los resultados.

c) Un proyecto escolar implica una presencia comunitaria. Esta presencia comunitaria es permanente y creciente. Comienza el personal de la escuela consultando a la comunidad acerca de los problemas que sus miembros consideran que tiene la escuela (Para nosotros la comunidad son básicamente los padres de familia, el personal docente y en menor grado las escuelas a las cuáles van los egresados de nuestro instituto). A partir del diagnóstico se hace el equipo docente, y de esta consulta, el equipo docente diseña una propuesta de proyecto escolar, que somete a la consideración de la comunidad. Al considerar la propuesta, la comunidad rectifica, avala y puede comprometerse a apoyar el proyecto. El director de la escuela dirige el proceso, en el que participan de manera especial el equipo docente, con el apoyo y la participación, en puntos acordados, de miembros de la comunidad y de los propios alumnos.

Finalmente, al término del ciclo escolar, el equipo docente rinde cuentas a la comunidad de lo realizado y logrado en el año, y la comunidad cierra el proceso de evaluación a partir de este rendimiento de cuentas. Con ello se inicia un nuevo ciclo, que permite retomar lo pendiente y plantearse objetivos más ambiciosos. En este proceso se encuentran también importantes elementos de desarrollo profesional de los docentes.

En las siguientes reuniones se entrará con detalle a sus elementos, iniciado por su base, que es el diagnóstico:

La base para diseñar un proyecto escolar es el diagnóstico de la escuela, entendiendo como tal un ejercicio de evaluación interna, porque no solo permite detectar problemas principales, sino que proporciona información

precisa sobre las distintas causas o factores que influyen en ellos y que se generan en la propia escuela.

Después de haber analizado y obtenido los problemas que presentan mayor incidencia en el Centro Educativo, mi propósito es tratar de darles solución o atacarlos y así lograr que los alumnos realmente logren un proceso enseñanza aprendizaje.

Se establecerán objetivos, aludiendo a los resultados que se espera alcanzar, es decir, definiendo hasta donde se quiere llegar en la solución de problemas. Al mismo tiempo los objetivos constituyen la guía para definir las estrategias y actividades.

Algunos de los objetivos académicos pueden ser:

Que los alumnos adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales (la lectura, la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de la información y la aplicación de la lógica a la vida cotidiana o a la realidad) que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como, actuar con eficacia y con iniciativa en las cuestiones practicas de la vida.

Posteriormente habrá que definir las estrategias del proyecto, trazar un plan general de acción –es decir que voy a hacer-, para lograr los objetivos planteados. En otras palabras, una estrategia es un conjunto de pasos ordenados para lograr un fin; no se trata de una "receta" a seguir, ya que la estrategia puede modificarse si es necesario. Las estrategias se orientan a combatir las causas del o los principales problemas seleccionados por lo tanto se deben abarcar tres ámbitos analizados:

- 1.- El trabajo en el aula y las formas de enseñanza.
- 2.- La organización y funcionamiento de la escuela(incluyendo la actualización de los maestros y la planeación de los espacios y tiempos para el trabajo conjunto).
- 3.- La relación entre la escuela y las familias de los alumnos.

5.4.4 Conclusión al respecto del uso del Proyecto Escolar

El Proyecto Escolar es una herramienta basada en el método científico de solución de problemas, que nos permite identificar de manera objetiva cuál es la principal problemática de nuestro Centro Escolar, no solo como la percibe el directivo, sino tomando en cuenta las opiniones de los padres de familia, docentes, alumnos, etc., así como también basándonos en los datos concretos disponibles

- El Proyecto Escolar contiene elementos también que nos permiten trabajar en conjunto para la solución de la problemática, y registrar resultados medibles, que permitan tener retroalimentación e identificar si las acciones están siendo efectivas.
- Es a través del Proyecto Escolar como podemos mantenernos en mejoramiento continuo
- A fin de que el Proyecto Escolar se lleve a cabo de manera óptima se requiere del involucramiento y compromiso del personal del Centro Educativo, por lo cuál se iniciarán sesiones periódicas para darlo a conocer con detalle, y para las sesiones de trabajo.
- Se espera conseguir el involucramiento del personal a través de darles a conocer a fondo la herramienta del Proyecto Escolar
- Tomar en cuenta sus opiniones al respecto de la problemática que ellos quisieran resolver. También pretendemos que la consecución de los primeros resultados positivos, en los cuáles ellos vean solucionada alguna problemática que los afectaba, que se consiga un mayor entusiasmo y participación en estas sesiones.
- Tomaremos como base la metodología indicada en el cuaderno del Plan Estratégico de Transformación Escolar (V etapa del Programa Escuelas de Calidad, Ciclo Escolar 2005-2006)

CAPITULO VI REFLEXIONES GENERALES

Como puede verse a lo largo del presente trabajo, ha habido importantes avances en todos los elementos de la función directiva, al respecto de la manera como lo hacía cuando inicié mi gestión como directora.

El estudio de la maestría ha sido clave en la mejora de muchos de los elementos de mi función directiva, y ha hecho que aumente mi nivel de conciencia, siendo así iniciador de muchas acciones de mejora.

¿Como me fue cambiando la Maestría? Me he estado haciendo esta pregunta a lo largo del desarrollo de este trabajo. Considero que ha sido un catalizador de muchas inquietudes de mejora y cambio. Pienso que si no la hubiera estudiado, el tiempo hubiera pasado de cualquier manera, pero quizá no sería conciente de muchas cosas que requiero mejorar, y por ende redundan en mejoras en la institución en la que laboro. Creo que el panorama que pudiera tener de no haber estudiado la maestría sería más reducido, y sería menos conciente de algunas cosas, por lo que quizá estaría en la autocomplacencia con los resultados y avances que se hubieran obtenido, pero definitivamente no estaría conciente de todo el potencial que puedo llegar a desarrollar.

No puede considerarse que ya he llegado al nivel óptimo en todos los aspectos de la función directiva, pero al menos soy más conciente del camino que me falta recorrer, que antes del inicio del estudio de la maestría.

La maestría me permitió también identificar mis estilos de dirección y de liderazgo de una manera más objetiva, descubriendo que algunas de mis fortalezas proviene de que tengo un estilo democrático de liderazgo, ya que involucro a la gente en la toma de decisiones, y en general esto logra que exista un mayor compromiso.

En base a los resultados obtenidos en test objetivos, también constaté que no soy una directora autoritaria, y trato de considerar el punto de vista de todos los involucrados, antes de tomar una decisión relevante que los afecte. Trato de ser líder también a través del ejemplo, trabajando muy duro y con responsabilidad en todas las tareas, aún en las más sencillas. Con esto espero que hagan lo mismo mis subordinados.

También intento tener amabilidad y buen trato con mis subalternos, y tener empatía para comprender sus puntos de vista.

Me preocupa tener un buen ambiente de trabajo, a fin de que la gente se sienta a gusto trabajando, y así pueda rendir más. Trato de convencer, no de imponer. Solo utilizo la imposición en muy pocos casos, cuando no fue posible llegar al convencimiento, y estoy convencida, después de escuchar los diferentes puntos de vista, que mi decisión es la más conveniente.

Como puntos negativos de mi estilo de liderazgo, está el que en ocasiones me involucro de manera demasiado personal con los problemas, y las situaciones de trabajo, y esto hace que me afecten mucho de manera personal. Por otro lado creo que me hace falta mayor práctica al respecto del manejo de conflictos, manejo de personal, y toma de decisiones.

Al respecto de los elementos que hace falta desarrollar, y que también fue patente a lo largo del estudio de la maestría es la necesidad de que no sea yo la que tenga que estar al pendiente de cada cosa. Como ejemplo de esto, veo que ha habido muchas ideas y proyectos que se han perdido. Algunos ejemplos de buenas acciones y proyectos que se han dejado de seguir son:

Día de Abuelo-gimnasia, día donde se invitaba a los abuelos, para que convivieran con sus nietos en la escuela. Ver Anexo 7: Aviso para actividades de Abuelo-gimnasia. La semana deportiva y cultural, donde se hacían Actividades culturales como: lectura de libros, concurso de declamación, exposición de instrumentos musicales, degustación. Actividades artísticas como: Talleres de plastilina, títeres, teatro guiñol, etc. Actividades deportivas

como: Carrera de relevos, de costales, lanzamientos, brincar aros, estirar la soga, etc. Ver Anexo 17: Informe / resumen actividades de semana deportiva y cultural

Algunas cosas si se han mejorado notoriamente, se ha hecho bastante inversión de tiempo y recursos en publicidad, y creo que ha sido positivo. Ver por ejemplo Anexo 10 Página Web

Otras buenas acciones se han establecido, y si se les ha dado seguimiento, se siguen actualizando y mejorando. Ejemplos son: Anexo 4: Reglamento de padres de familia, que se he mantenido en actualización desde que se creó en agosto de 2004. Anexo 3: Presupuestos personalizados.

Como parte de las actividades motivadas por el estudio de la maestría, he emprendido varios proyectos de cambio en la escuela. Entre ellos se encuentran el mayor uso del trabajo colegiado y los círculos de estudio. Estas herramientas me han permitido el involucrar a una mayor cantidad de personas dentro de los procesos de mejoramiento, creando un efecto multiplicativo.

Otra experiencia de cambio consistió en un análisis y reflexión muy detallada de cómo ejerzo los elementos de la función directiva en el instituto. Este análisis me sirvió para la identificación de fortalezas y debilidades, a fin de poder tener mayor conciencia y dirección en el proceso de desarrollo de las habilidades necesarias.

Otro proyecto en el que trabajé, fue en la mejora de la calidad de los servicios proporcionados por el instituto, en base al desarrollo del proyecto escolar. Esta herramienta nos permite sistematizar la identificación y trabajos en área de mejora, siendo una herramienta basada en el método científico de solución de problemas, que permite identificar de manera objetiva cuál es la principal problemática de nuestro Centro Escolar, no solo como la percibe el directivo, sino tomando en cuenta las opiniones de los padres de familia, docentes, alumnos, etc., así como también basándonos en los datos concretos disponibles.

Estas experiencias de innovación y cambio quedan integradas ya a la operación de la institución que dirijo.

El balance que podemos hacer es que el estudio de la maestría ha sido un factor importante para el mejoramiento de mi práctica directiva en el Instituto.

La maestría me ha permitido reflexionar al respecto de cuales son mis metas y expectativas como directora.

El trabajo me ha servido para refrendar mis expectativas como directora que se encuentran sumariados en las siguientes líneas:

“Yo quiero ser una directora muy carismática, sin llegar a obsesionarme por ello, ya que creo que los humanos no somos monedita de oro, pero en lo que a mí y mis acciones respecta hacer todo lo posible para mejorar, trabajar para integrar un mejor equipo de colaboración, que permanezca el personal que va de acuerdo con la ideología de la escuela y que se va a tener que ir el que no este de acuerdo, que hay una maestra que ya me lo dijo que se va, aceptarlo porque es para el bien de la propia institución”.

Quiero ser una directora que cree en su gente, pero ser mucho más buena en el proceso de selección. Quiero ser una directora con sabiduría para detectar las personas que realmente tienen vocación para la docencia.

Mi compromiso es por la comunidad educativa, principalmente por los niños, por los papas, por las maestras y por todo el personal, ser una mejor directora, este trabajo me ayuda porque me da pautas a seguir de ser una directora que tienda mayormente a lo transformacional, que se exija más así misma para darles un ejemplo a mi gente e también hacerlo, que participen como hasta ahora y cada sesión que nos reunimos ver algunos temas para todas mejorar.

Quiero ser una gran directora, hay quienes dicen que no se puede ser gran mujer en todos sus roles, y que debe elegir entre ser gran madre de

familia, o gran profesionalista, por ejemplo. Yo creo lo contrario, que sí se puede cuando uno se lo cree y además se lo propone y trabaja en ello.

Eso es lo que quiero ser, una gran directora, que se prepare en todos los temas posibles día con día, en llevarlos a la práctica, en estudiar idiomas, comenzando por el inglés, en que me dedique más a prever y pensar en lo que quiero que a hacer labores rutinarias, que como parte de mi trabajo es una realidad que debo cumplir, pero siempre destinando un tiempo a la reflexión, y a la evaluación del día con día de mí y que mis colaboradoras hagan lo mismo consigo mismas porque además de mejorar las y los llenará de satisfacciones, quiero ser más agradecida con ellas, más agradecida con los niños, con los papas por creer en nosotros.

BIBLIOGRAFÍA

Antúnez, S. (1994). Claves para la Organización de Centros Escolares. Cuadernos de Educación. No. 13. Barcelona España: Edit. Horsori.

Gaziel, H , Warnet, M , Cantón Mayo, I. (2000). La calidad en los centros docentes del siglo XXI. Madrid España: Ed. La Muralla.

Cantón Mayo, I. (2002) “La nueva Organización escolar en la Sociedad del Conocimiento”. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/icaton/escolar.html>.

Cantón Mayo, I. (2004). Planes de mejora en los centros educativos. Málaga España: Ed. Aljibe.

Frigerio, G. , Poggi, M. (1997). Las Instituciones Educativas. Argentina: Cara y Ceca. Troquel Educación. Serie FLACSO.

Hachette C. (1981). Diccionario Enciclopédico. Tomo 5. España: Hachette C.

Ibar Albiñana, M. (2002). Manual General de Evaluación. Barcelona España: Ed. Octaedro-EUB.

Del Valle, C. (2005, Julio 15). Cae calidad de Maestros. Mural de Guadalajara,

Latapí, P. (1998). Un siglo de educación en México. México: FCE.

Miklos, T., Tello, M. (2001). Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Fundación Javier Barrios Sierra, A.C., 2001.

Reynolds, D. y otros. (1997). Las escuelas eficaces. Claves para la mejorar la enseñanza. Madrid: Santillana,

Rodriguez Combeller, C. (1993). El nuevo escenario. Guadalajara: Ed. ITESO.

Sacristán, J.G. (1991). Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores. En La gestión pedagógica de la escuela. Santiago, Chile: UNESCO/OREALC.

Sánchez, R. , Mora, G. y Perez, C. (2002). Gestión Educativa. México: Unidad UPN Puebla.

Secretaría de Educación Pública. (1996). Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México: SEP

Secretaría de Educación Pública. (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006. México: SEP.

Sedano Muñoz, A. , Román Pérez M. (1989). Modelos de Organización Escolar. Serie Educación y futuro. Monografías para la Reforma. Madrid: Ed. Cincel.

Schmelkes, S. (1994). El Proyecto Escolar. Secretaría de Educación de Guanajuato y Educación. México: Perspectiva, S.C.

Tejada Fernández J. (1998). Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores, directivos y asesores. Málaga España: Ediciones Aljibe.

Touraine, A. (1997). ¿Podremos vivir juntos? México: FCE.

Reynolds, D. y otros. (1997). Las escuelas eficaces. Claves para la mejorar la enseñanza. Madrid: Santillana,

Rodriguez Combeller, C. (1993). El nuevo escenario. Guadalajara: Ed. ITESO.

Sacristán, J.G. (1991). Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores. En La gestión pedagógica de la escuela. Santiago, Chile: UNESCO/OREALC.

Sánchez, R. , Mora, G. y Perez, C. (2002). Gestión Educativa. México: Unidad UPN Puebla.

Secretaría de Educación Pública. (1996). Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México: SEP

Secretaría de Educación Pública. (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006. México: SEP.

Sedano Muñoz, A. , Román Pérez M. (1989). Modelos de Organización Escolar. Serie Educación y futuro. Monografías para la Reforma. Madrid: Ed. Cincel.

Schmelkes, S. (1994). El Proyecto Escolar. Secretaría de Educación de Guanajuato y Educación. México: Perspectiva, S.C.

Tejada Fernández J. (1998). Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores, directivos y asesores. Málaga España: Ediciones Aljibe.

Touraine, A. (1997). ¿Podremos vivir juntos? México: FCE.

ANEXOS

ANEXO 1

Test personal para evaluarse como líder

1. Antes de una reunión tiendo a:
 1. Preparar y prever todo hasta el menor detalle.
 - 2. Preparar un marco general de encuentro.**
 3. Contar ante todo con el grupo.

- 2.- Al principio de la reunión tiendo a:
 - 1. Indicar al grupo la vía que convendría seguir.**
 2. Proponer varias vías al debate y elección del grupo.
 3. Dar confianza al grupo para que encuentre por sí mismo su propia vía.

- 3.- Ante ideas firmemente opuestas a las mías, tiendo a:
 1. Aferrarme a mis ideas de forma firme y a veces agresiva o apasionada.
 - 2. Continuar discutiendo para profundizar en los puntos de vista de cada uno.**
 3. Dejar a cada cual la libertad.

- 4.- Cuando alguien critica directamente lo que yo he dicho o hecho, tiendo a:
 1. Tratar de persuadirle de que tengo razón.
 - 2. Plantearle preguntas o devolver a todo el grupo la pregunta para precisar.**
 3. Dejarle hablar y luego pasar a otra cosa.

- 5.- Cuando el grupo toma una dirección diferente a la decidida por el conjunto del grupo al principio, tiendo a:
 1. Hacer volver rápida y firmemente al grupo a la vía prevista sin más discusión.
 - 2. Recordar al grupo sus primeras opciones para que se resitúe.**
 3. Dar confianza al grupo sin intervenir.

- 6.- En un grupo, generalmente tiendo a:
 1. Decir lo que pienso, desde el principio, independientemente de lo que piensan los demás.
 - 2. Esperar el momento más favorable para la marcha del grupo, teniendo en cuenta mis ideas y las expresadas por los otros.**
 3. Expresarme como me sale, según el humor del momento.

- 7.- En una reunión tiendo a considerar un conflicto como:
 1. Un mal momento que hay que resolver lo más rápidamente posible llamando con firmeza al grupo al orden.
 - 2. Una reacción de grupo normal, que hay que vivir sin escamotearla, aun cuando sea efectivamente dura.**
 3. Una cosa que se arregla por sí misma.

- 8.- Ante un silencioso en el grupo tiendo a:
 1. Interpelarlo directamente para que hable y que el grupo sepa lo que piensa.
 - 2. Estar atento para reanimarlo en el momento oportuno, pero sin forzar.**
 3. Respetar su silencio, sin concederle una atención especial.

- 9.- Para conocer la opinión del grupo sobre una cuestión, tiendo a:
 1. Utilizar con frecuencia la mesa redonda donde todo el mundo puede expresarse.
 - 2. Relanzar la cuestión de diversas maneras a los distintos miembros del grupo.**
 3. Dar la palabra a aquellos que más se expresan, considerando que cada cual puede expresarse si quiere.

- 10.- En la búsqueda de los objetivos propuestos, incido primero:

<p>Conteste E mails, cheque los e mails del día. Contacte a una persona que nos va a dar un curso para las maestras para acordar día y fecha.</p> <p>Les estuve dando vueltas a las maestras de la tarde para ver que todo estuviera bien, llame a unas personas que quieren informes.</p> <p>Y se da por concluido el día.</p>	<p>Contacto de asesora para curso de capacitación a docentes</p> <p>Supervisión de maestras en el turno vespertino</p> <p>Informes a posibles clientes</p>	<p>Secretarial</p> <p>Administrativa/ Organización</p> <p>Administrativa / Evaluación- Control</p> <p>Administrativa / Organización</p>
<p>14 DE NOVIEMBRE DEL 2006.</p> <p>Hoy tuve una junta con la Asociación de Padres de Familia para determinar que hacer con el dinero que se recabo con el evento pasado, y tomar acuerdos para próximas ocasiones, quedaron de traer propuestas para realizar próximos eventos, y juntarnos de nuevo en la escuela para padres el viernes 17 de Noviembre del 2006 a las 18:30 hrs. y volvernos a ver en una semana, después hable con la subdirectora de algunas consideraciones que hicieron los papas, fui a los salones para ver si todo estaba bien, principalmente en el salón donde no se presento a trabajar la maestra, después me dispuse a mandar información para autorizar una papelería que estaba por imprimirse, me trajeron a un niño de primaria que lastimo a otro se le puso una consecuencia, hable con una mamá acerca de que su hija tiene dos semanas siendo agresiva, para que estuviera enterada y ayudara, para así detectar que problema esta teniendo o qué es lo que le esta pasando, la mamá estuvo en la mejor disposición de apoyar, y agradeció que se le mantuviera informada, que ella estaba al pendiente de hablar con ella, conteste teléfonos, atendí llamadas de informes, atendí unos papas para informes.</p> <p>Dispuse de quien apoyará a una maestra que se tenía que ir temprano, y que ya con anterioridad había pedido permiso.</p> <p>Cheque correspondencia, hable con maestras de la tarde, quienes están llegando tarde, para establecer que alternativas implementar, hice una llamada ala mamá de otro niño para que se presentará ya que tenía algo importante que informarle con respecto a su hijo, revise e imprimí una boletas de calificaciones de Ingles.</p> <p>Se termina el día más no las actividades.</p>	<p>Junta con la asociación de padres de familia</p> <p>Determinación de que uso se le daría al dinero recabado</p> <p>Supervisión a los salones de clase</p> <p>Envío de información para papelería que se requirió.</p> <p>Plática con madre de familia</p> <p>Informes a madre de familia</p> <p>Atención a llamadas de informes</p> <p>Asignación de trabajo a personal para cubrir a profesora</p> <p>Revisión de correspondencia</p> <p>Reunión con maestras de la tarde</p> <p>Revisión de boletas de inglés</p>	<p>Administrativa / Dirección</p> <p>Administrativa / Dirección</p> <p>Administrativa / Evaluación- Control</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Administrativa / Dirección</p> <p>Administrativa / Dirección</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Secretarial</p> <p>Administrativa / Organización</p>

		Administrativa / Organización
<p>11 DE NOVIEMBRE DEL 2006:</p> <p>Estuve en junta de sector toda la mañana, después llegue para ver como les había ido y todo salio bien en ese día, atendí recados y solicitudes de hablar con mamás.</p> <p>Investigue al respecto de desarrollo cognitivo en los niños para posteriormente darles la información a las maestras.</p> <p>Se da informes a algunas mamás, se platica con algunos papás de cómo estuvieron los niños durante el día, principalmente atendiendo demandas</p>	<p>Asistencia a junta de sector</p> <p>Atención a recados</p> <p>Atención a papás</p> <p>Investigación al respecto de aspectos académicos</p>	<p>Administrativa / Organización</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Administrativa / Dirección</p> <p>Administrativa / Organización</p>
<p>12 DE NOVIEMBRE DEL 2006:</p> <p>Recibí a las 7:20 a los dos primeros niños, recibí a las maestras, le di la lista de pendientes a realizar a mi secretaria, quien en la mañana nos ayuda a cuidar los niños mientras las maestras están cubriendo guardias, se dio el timbre de entrada de primaria y luego el de preescolar, subí a los salones para ver el trabajo que están realizando y me detuve un poco más con una maestra que requiere apoyo, le estuve sugiriendo que hiciera con los niños y le propuse actividades, ella se mostró abierta y dispuesta a cooperar, ya después la deje para que ella tuviera el seguimiento que su grupo y ella requerían, me conduje a la dirección para revisar que las actividades que dispuse se hicieran correctamente.</p> <p>Di informes vía telefónica, le puse trabajo a la auxiliar que tengo en la tarde que nos apoya con transcripción de documentos de las maestras, sacar copias de los contratos de las maestras,</p> <p>En este día hubo un incidente una niña de maternal, por estar jugando tiro el liquido de su biberón al piso y en el mismo se resbalo y callo, pegándose fuertemente en una parte de su cabeza contra un bordecito de la pared, por lo que se abrió un poquito, se le checo con enfermería y no fue necesario darle ni una puntada, la verdad es que fue un accidente, y provocho susto y preocupación, pero gracias a Dios termino resolviéndose adecuadamente.</p> <p>Hubo junta con las maestras para organización de festival del 20 de Noviembre, el cual se va a llevar a cabo el día 21 de Noviembre, sólo que este día si fue un poco molesto que había 2 maestras esperando para la junta y llega una en el momento que avisa: yo ya me tengo que ir delante de las demás, tengo que ir a unos mandados de mi mamá, y la directora le contesta como? Pero no esta bien? a la directora no le parece y se lo demuestra además con una actitud de rechazo y le comenta que no le parece, pero que adelante. La maestra en respuesta contesta que ella siempre esta en las juntas y que se espera hasta el final pero que en esta ocasión no puede, a lo cual la directora la deja decidir con una actitud de molestia.</p> <p>Después se presenta una segunda maestra, deja sus planeaciones en el escritorio y comenta que ella ya se retira, Cómo? pregunta la directora, si asegura la maestra yo me</p>	<p>Recibir a los primeros alumnos</p> <p>Recibir a las maestras</p> <p>Supervisión del trabajo de los docentes</p> <p>Sugerencias a la maestra</p> <p>Informes vía telefónica a los padres de familia</p> <p>Atención a niña golpeada</p> <p>Junta con maestras para organizar festival</p>	<p>Operativa</p> <p>Operativa</p> <p>Administrativa / Evaluación-Control</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Administrativa / Dirección</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Administrativa / Organización</p>

<p>tengo que ir pero ya sabes que estoy de acuerdo en todo, mañana pregunto en que quedaron, yo me informo, a lo que la directora le dijo no me parece ya molesta, pero no te voy a detener adelante. Me tengo que ir dijo la maestra y se retiro.</p> <p>La directora en la reunión con las maestras presentes saca el detalle de que opinen y den propuestas acerca de que hacer? para quienes no están presentes en las juntas, que den propuestas, y un poco más atrás que den su punto de vista, que ¿que opinan?¿Que les parece? ¿Cuál es su punto de vista? Una maestra opina, (la maestra que hoy si esta en la junta, pero que es la que generalmente no asiste) pues yo creo que si no están no es porque les valga es porque realmente tienen algo importante que hacer, entonces contesta la directora, yo creo que realmente todas tienen ocupaciones y cosas por hacer pero que se quedan, o ustedes hacen lo que a ellas les toca, hay que tratar de ser justas, ¿Qué se puede poner como consecuencia? Una maestra opina, yo si creo que es cierto, debemos de dejar que hagan algo más y las demás apoyan, hay otra maestra que sugiere que vengan a apoyar en escuela para padres, por ejemplo yo: dice la maestra Irma, de primero de primaria, yo por ejemplo vengo por gusto a la escuela de padres, pero que alas que les toque vengan como encargadas.</p> <p>La maestra de maternal dice que si que además de los día que les va a tocar venir, vengan una vez más y a ese acuerdo se llega.</p> <p>Se toman acuerdos del festival, se termina la junta y la directora informa a los papas de una niña que tuvo un accidente, el incidente que paso.</p> <p>Se sigue con revisar los pendientes y las actividades que quedarán pendientes para el siguiente día.</p>	<p>Dialogar, compartir puntos de vista. Solicitar opinión.</p> <p>Comunicación de expectativas al respecto de asistencia a juntas</p>	<p>Administrativa / Dirección</p> <p>Administrativa / Dirección</p>
<p>28 DE NOVIEMBRE DEL 2006</p> <p>A la 7:20 a.m. les abrí la puerta a los primeros niños que llegan y a las maestras, recibo a una niñas y me entregan el dinero para el paseo que vamos a tener al zoológico, atiendo a unos papas entregándoles un cambio, le recibo a unos papas unos documentos que tenían pendientes para su expediente, posteriormente me puse a hacer el plan de mejora de la escuela, ya que había que entregarlo a supervisión en el área de preescolar, lo termine y me dispongo a acudir rápidamente para llegar puntual a la junta que había, además porque me tocaba exponer tema y ¡Ho sorpresa que me encuentro con que la junta es hasta la próxima semana, me dio un poco de pena porque llegue a un salón de maestras desconocidas que se encontraban en otra reunión, aunque aproveche la oportunidad para entregar el escrito de el plan de mejora que se me había solicitado, regresando al plantel aproveche la oportunidad para ir a cada salón y grabar las clases, fue una experiencia interesante, y como faltó una maestra la auxiliar que me apoya fue a cubrir el grupo, por lo que me</p> <p>Correspondió estar al pendiente de timbre de puerta, de llamadas telefónicas, de dar los timbre convenientes a los recreos, atender llamadas de editorial, atender de librerías Gonvill para entregar un pago de una factura que estaba pendiente, posteriormente tuve una entrevista con una maestra precisamente para cubrir la vacante que esta libre, con éxito encontré a una persona muy adecuada al perfil solicitado.</p>	<p>Abrir puerta a primeros niños</p> <p>Recepción de dinero para el zoológico</p> <p>Elaboración de Plan de Mejora de la Escuela</p> <p>Entrega del escrito de Plan de mejora</p> <p>Ir a cada salón y grabar las clases</p> <p>Atender puerta</p>	<p>Operativa</p> <p>Secretarial</p> <p>Administrativa / Planeación</p> <p>Secretarial</p> <p>Administrativa / Evaluación-Control</p>

<p>Continúe con otra parte de las grabaciones, con cuatro grupos que me hacía falta para así terminar y así me dispuse a tomar un alimento porque no lo había hecho con anterioridad, conteste 2 llamadas, atendí una llamada de un paciente orientándole ante un padecimiento que se le esta presentando, le di cita a otro más, recibí a las maestras de la tarde, fui con la maestra de segundo de preescolar que esta coordinando las actividades de la pastorela, porque no vi. que ensayaran ni el día de ayer, ni el día de hoy y quiero ver que es lo que esta sucediendo, fui con otra maestra para ver como le fue con la mamá ya que ayer una niña rasguño a otra niña entonces quería saber cómo le había ido y al parecer todo se resolvió favorablemente, le di seguimiento a una notas que había solicitado, además le recordé a mi auxiliar de la tarde que me apoyará para hacer el listado de los datos de todas las maestras que me habían solicitado en el banco.</p> <p>Atendí la llamada de otro paciente que ya tenía días que ya no venía y que quiere comenzar a venir de nuevo, me di una vuelta por la cocina para ver que todo estaba bien.</p> <p>Atendía a una mamá que quiso pagar el paseo que vamos a llevar a cabo la próxima semana, me dispuse a darle seguimiento a buscar un documento que me están solicitando en la SEP, para mandarlo el día de mañana a nivel primaria, in falta, hice una llamada a la Secretaria de Educación Jalisco al área de primarias porque no nos han entregado el documento de incorporación de este año y le llame para confirmar que haya recibido un documento de el acuerdo escolar que se le había enviado.</p> <p>Y se termina el día más no las actividades.</p>	<p>Atender Llamadas telefónicas</p> <p>Tocar timbre para recreos</p> <p>Entrevista a maestra para cubrir vacante</p> <p>Grabaciones de video de las clases</p> <p>Supervisión y monitoreo de maestra</p> <p>Asignación de actividad a auxiliar</p> <p>Atención a teléfono</p> <p>Monitoreo y supervisión de cocina</p> <p>Actividades administración de SEP</p>	<p>Administrativa / Evaluación-Control</p> <p>Administrativa / Evaluación-Control</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Secretarial</p> <p>Administrativa / Evaluación-Control</p> <p>Administrativa / Organización</p>
<p>27 DE NOVIEMBRE DEL 2006:</p> <p>Hoy este día recibí niños en la puerta de entrada desde las 7:20 a las 8:00, durante ese lapso una mamá se dispuso a hablar conmigo de una cuota que tiene pendiente de pagar, ya que la encargada de los cobros se encuentra hasta después de las 8:30 am. a 16:00p.m. A las 8:00a.m. me subió a un grupo de primaria ya que de dos maestras que tienen una no llegaba, y la otra aviso que no vendría ya que se sentía enferma, estuve media hora con ellos mientras llego la maestra, entraron los niños de preescolar, y fui a observarlos en su formación, estuve presente en honores a la bandera y aplaudimos a los niños que cumplieron y a los niños que no trajeron su uniforme completo, se les dejo unos minutitos en el patio y se les pregunto el porque de su incumplimiento, posterior a ello trate de definir detalles para la salida al zoológico, que vamos a llevar a cabo el día 8 de Diciembre del 2006, contacte al lugar y al transporte conveniente, les hice un escrito avisándoles a papas para que firmen por escrito la autorización, atendí llamadas telefónicas de personas interesadas en el puesto de maestra que estamos solicitando, me hablaron de las oficinas generales de Secretaria de Educación Jalisco para que les pasará por fax unos documentos que requieren de la escuela y se les envió vía fax,</p>	<p>Recepción de primeros alumnos</p> <p>Plática con madre de familia</p> <p>Suplencia de maestra faltante</p> <p>Participación en honores a la bandera</p> <p>Preparación y planeación de visita al zoológico</p> <p>Trámites administrativos SEP</p>	<p>Operativa</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Operativa</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Administrativa / Organización</p>

<p>pase a con las maestra de tercero de primaria a entregarle unas medicinas de un alumno que me entrego su mamá en la puerta, subí a preguntarle a la maestra de primero de primaria que dice la mamá de una de sus alumnas que se les perdió un libro de ingles, ir con la maestra de segundo de primaria para decirle a su maestra la queja que manifiesta el papá de que su hija cuando falta a la escuela y regresa los niños, sus compañeros le esconden sus libros, platicarlo con la maestra para descubrir que es lo que esta pasando.</p> <p>Estoy al pendiente de llamadas y del timbre, le indique a Moni mi asistente vespertino que hiciera un escrito para papas avisándoles de la próxima sesión de escuela para padres que se llevará a cabo el próximo 30 de Noviembre del 2006 a las 18:30 hrs., así como el recado de el globo que les vamos a pedir a los niños y el regalo de Navidad que lo vayan trayendo.</p> <p>Entreviste a una persona para el trabajo, recibí 3 llamadas de mamás que sus hijos están enfermos, revise las planeaciones de las maestras.</p> <p>Siento que mi trabajo se enfoca más a la atención de padres de familia, maestros niños que se enferman o que requieren de algo, papas de informes, atención a ala comunidad educativa.</p>	<p>Atención a quejas de padres de familia, y pasar información a maestras.</p> <p>Asignación de tareas a asistente</p> <p>Atención a llamadas de padres de familia</p> <p>Revisión de planeación de las maestras</p>	<p>Administrativa / Organización</p> <p>Administrativa / Evaluación-Control</p> <p>Administrativa / Organización</p> <p>Secretarial</p> <p>Administrativa / Planeación</p>
---	--	--

ANEXO 3

Presupuestos personalizados (agosto 2004)



COLEGIO
INSTITUTO EDUCATIVO THOMAS ALVA EDISON A.C.

CLAVE DE INCORPORACIÓN SEP: 14PUN0273E

Presupuestos personalizados,
donde se detalla el servicio
ofrecido

PRESUPUESTO PARA LA ESTANCIA DE VICTOR A PARTIR DE LAS 8:00 A.M. A LAS 5:00 P.M. ES DE \$1,500.00 incluye comidas, desayuno, comida y el que el niño haga actividades de acuerdo a su edad, que trabaje con material.

Que desarrolle las diferentes áreas:

- 1.- Social- afectiva.
- 2.-Intelectual.
- 3.-Psicomotriz fina
- 4.-Psicomotriz gruesa.
- 5.-Lenguaje.

Ya el siguiente año se trabajará en el nivel de prekinder donde además tendrá inglés, computación, matemáticas, preescritura, valores, artes, educación física, etc, etc, etc.

Nos interesa su desarrollo integral, sus emociones, su afectividad, su inteligencia, la alimentación y su seguridad, que conozca y aprenda además de que lo haga de manera divertida y ante todo una atención muy personal y profesional.

Sin más por el momento nos despedimos agradeciéndoles por confiar en a **SU TESORO**.

Atte:

Lic.Martha Leticia Cortés Muro.
DIRECTORA

ANEXO 4

Reglamento de padres de familia (agosto 2005)



COLEGIO
THOMAS ALVA EDISON A.C.
CLAVE DE INCORPORACIÓN SEP: 149IN0273E

REGLAMENTO GENERAL PARA PADRES DE FAMILIA
PREKINDER / JARDÍN DE NIÑOS / PRIMARIA
Ciclo Escolar 2005-2006

1. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

- 1.1. El horario del Jardín de Niños será de 8:45AM a 1:30PM, y la Primaria será de 8:00AM a 2:00PM.
- 1.2. La hora de entrada tendrá una tolerancia de 5 minutos. Posteriormente a ello ya no permitirá el ingreso a los alumnos. Esto a excepción de Pre-Kinder, Maternal y Lactantes.
- 1.3. Al respecto de la hora de salida, la tolerancia será de 15 minutos después de la hora acordada. Posteriormente a esta hora se considerará como 1 hora extra (\$22.00).
- 1.4. La hora de cierre del colegio es a las 7:30PM. Si recogen al alumno después de esta hora se aplicará una multa como sigue:
7:40 PM: \$40.00
7:50 PM: \$70.00
8:00 PM: \$100.00
- 1.5. Si un alumno no va a presentarse al Colegio en un día hábil, los padres deberán avisar a la directora.
- 1.6. Los alumnos deberán asistir también con puntualidad a las actividades extraescolares que se organicen, como visitas a museos, librerías, festivales, etc.

2. PRESENTACIÓN DE LOS NIÑOS Y OBJETOS QUE PUEDEN LLEVAR A LA ESCUELA

- 2.1. Los alumnos deberán presentarse limpios, peinados, con las uñas recortadas.
- 2.2. No se permiten aretes muy grandes, que pudieran ser un riesgo durante las actividades físicas.
- 2.3. Los alumnos no deberán llevar al Colegio objetos de alto valor (real o apreciativo). Esto es debido a que aunque el Colegio pone extremo cuidado con las pertenencias de los niños, realmente está fuera de su control el asegurar que estos no se extravíen.
- 2.4. No se permite que los niños traigan juguetes a la escuela, a excepción de cuando les sea expresamente permitido por la directora.
- 2.5. No se permite que los alumnos traigan a la escuela artículos peligrosos, tales como cerillos, navajas, juguetes bélicos, etc.
- 2.6. No se permite que los alumnos traigan a la escuela teléfonos celulares.

3. UNIFORMES

- 3.1. Los alumnos deberán presentarse con su uniforme limpio y completo (en el caso de Maternal, Jardín de Niños y Primaria). Si esto no se cumple, no se le permitirá al alumno el acceso a las instalaciones.
 - HOMBRES: Camisa blanca del colegio, Pantalón negro del colegio, sweater del colegio, corbata morada del colegio, calcetines blancos, zapatos negros y boleados.
 - MUJERES: Blusa blanca del colegio, Falda negra del colegio, sweater del colegio, moño morado del colegio, calcetas blancas, zapatos negros bien boleados.
 - DEPORTES: Pantofoles del colegio, playera del colegio, calcetas blancas y tenis.
- 3.2. Los padres deberán considerar que en ocasiones los niños ensucian los uniformes, y se requiere tener previsto el caso de que estos tengan que lavarse durante la semana. El Colegio recomienda por ello tener prendas de reemplazo.
- 3.3. Todas las prendas del uniforme deberán tener bordado el nombre o las iniciales del alumno (incluyendo corbata / moño), de tal manera que permitan su identificación. Esto ayuda a evitar pérdidas de prendas ocasionadas por confusión de otro alumno.
- 3.4. Si se extravía alguna prenda, el Colegio intentará recuperarla, y publicará anuncio en la recepción para que los demás papás verifiquen si no se la llevaron sus hijos por error. Pese a esto puede haber ocasiones en las que la prenda no se recupere. Siendo así, el Colegio no se hace responsable de el reembolso de la misma.
- 3.5. En caso de pérdida de prenda, y que el alumno no esté llevando su uniforme completo por ello, El Colegio da un plazo máximo de 1 semana para que se adquiera una nueva prenda.

4. ENFERMEDADES

- 4.1. Los padres no deberán enviar a sus hijos cuando estos presenten síntomas de enfermedad. Deberán notificar a la directora, y traer un comprobante médico al volver a presentarse para justificar la falta. Esto será especialmente importante para cuando el alumno padezca (o se sospecha padezca) alguna enfermedad contagiosa, o que requiera de cuidados especiales.
- 4.2. El Colegio notificará a los padres si observa cualquier síntoma en el alumno que indique que este padece alguna enfermedad. Si se juzga que la enfermedad es contagiosa, o requiere de cuidado especial se solicitará a los padres que vengán a recoger al alumno.
- 4.3. No obstante el cuidado que pone el Colegio en el cumplimiento de los puntos anteriores, pudiera darse el caso de que un alumno se contagie de alguna enfermedad por parte de algún alumno. Siendo así el Colegio no puede aceptar responsabilidad por dicho contagio.

5. ACCIDENTES

- 5.1. El Colegio pone especial cuidado en la seguridad de sus alumnos. Para garantizar una buena atención en caso de cualquier accidente se tiene contratado un Seguro de Gastos Médicos. En caso de que este llegue a usarse los papás deberán pagar el deducible del mismo.

6. PAGOS

- 6.1. Debido a que los gastos de la escuela continúan durante las vacaciones, los pagos de las colegiaturas serán 12 meses al año. Para facilitar el proceso de cobranza los pagos de los meses de julio y agosto se harán mediante pagos dobles en los meses de febrero y diciembre.
- 6.2. Los pagos se harán los primeros 10 días naturales de cada mes.
- 6.3. Si no se paga en este periodo, se hará acreedor a recargo de 10% mensual.
- 6.4. En caso de que el pago no se realice total o parcialmente durante 2 meses consecutivos (recargos acumulados), la dirección del Colegio se reservará el derecho de ya no aceptar el ingreso del alumno a las instalaciones.
- 6.5. El Colegio no hará devoluciones de pagos de inscripción o de colegiaturas.
- 6.6. Los padres de los niños se hacen responsables de pagar los desperfectos que sus hijos hagan en el mobiliario o instalaciones de la escuela.
- 6.7. Las clases especiales (taller danza y taekwon-do) se contratarán por el año completo.

7. PARTICIPACIÓN DE LOS PAPÁS

- 7.1. Las juntas y eventos son muy importantes para mantener la comunicación y el trabajo coordinado entre la escuela y los padres. Por ello es que la asistencia a estas juntas y eventos es obligatoria.
- 7.2. Es obligatoria también la participación de los papás en la supervisión y apoyo en las tareas de sus hijos.
- 7.3. Deben colaborar con las iniciativas que promueva el colegio o la asociación de padres de familia.
- 7.4. Deberán proporcionar la información que requiere el Colegio, actualizándola cuando sea necesario (cambio de domicilio, teléfonos, etc.)
- 7.5. Podrán solicitar entrevistas con los maestros o la directora previa cita.
- 7.6. Acorde a nuestra filosofía de mejoramiento continuo, El Colegio sienta a los padres de familia a que participen activamente con sugerencias de mejoras. Estas las pueden hacer llegar a la directora por escrito, o verbalmente.

Los casos no previstos en este reglamento serán objeto de estudio por parte del Consejo Directivo del Colegio.

NOMBRE DEL NIÑO: _____

NOMBRE Y FIRMA DE PADRE / MADRE / TUTOR:

ANEXO 5

Material utilizado durante las juntas con las maestras (septiembre 2004) Ej. 1. Al respecto de las prácticas pedagógicas en el aula:

ESTRATEGIAS QUE AYUDAN A CONCIENTIZAR, PARA TRANSFORMAR LAS PRÁ... Page 1 of 3

ESTRATEGIAS QUE AYUDAN A CONCIENTIZAR, PARA TRANSFORMAR LAS PRÁ... Page 2 of 3

COLEGIO THOMAS ALVA EDISON

ESTRATEGIAS QUE AYUDAN A CONCIENTIZAR, PARA TRANSFORMAR LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EN MIS DOCENTES, EN PERMANENTES:

Seguir Capacitando al personal.

Aplicar una encuesta mensual de mejoras

CUADRO 9.

ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DE MENOR A MAYOR TIEMPO		APRENDIZAJES LOGRADOS EN LOS NIÑOS:	
Saludo con una canción.	5min	Aprendan hábitos y buenas costumbres.	
Fecha del día y estado del tiempo.	10 min	Aprendan la época.	
Revisión de asno	5 min	Fomentar el hábito de la limpieza.	
Recepción de refrigerios y organización de los mismos.	5 min	Fomentar el orden en los niños	
Actividades del proyecto	2.00hora	Desarrollar habilidades en los niños, trabajar psicomotricidad, sensibilidad y expresión artística, naturaleza, matemáticas, lenguaje.	
Recreo	30 min	Tiempo para comer sus alimentos y descanso necesarios para continuar con sus labores.	
Trabajo con libros	30min	Desarrollar lectoescritura y matemáticas.	
Maestra de ingles	1hora	Gusto y afición por otra lengua.	

El poner tareas, el preparar las clases, el preparar el material es fuera de horarios de clase, precisamente para el tiempo dedicarlo al aprendizaje de los niños.

COLEGIO THOMAS ALVA EDISON

DIRECTORA MARTHA LETICIA CORTES MUÑOZ.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS:

DIMENSIÓN CURRICULAR		DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		DIMENSIÓN COMUNITARIA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL	
PORTALIDADES	DEBILIDADES	PORTALIDADES	DEBILIDADES	PORTALIDADES	DEBILIDADES
1.-Resultados en los avances de los niños.	El faltar	1. Reglamento interno de la escuela.	1.El problema es a la hora de la aplicación que no se quiere llevar tal cual.	-Escuela para padres.	Falta que se involucren mas, algunos de los papas en la educación de sus hijos.
2. Analisis de fichas de identificación.	El no comprometerse lo suficiente, que haya quienes se comprometan y quienes no y ello desmotiva a quienes si le ponen empeño.	-Juntas de consejo técnico. Instrumentos de evaluación.	-Cambios en el plan anual de trabajo. -Cambios en el personal	-Actas de reuniones, acuerdos tomados	
3.-Planeaciones		- Requemos de hacer estadísticas constantemente, 1 por mes mínimo.	-Falta de personal administrativo que apoye a la directora y no se sobrecargue de trabajo	Información en juntas y por escrito estableciendo una relación estrecha con los padres.	
4.Evaluaciones		-El proyecto escolar.		Informes y evaluaciones con padres de familia.	
5.-Observación de fortalezas y debilidades de maestras y directoras.		-Reportes de vista de la supervisora		Plan de trabajo de asociación de padres de familia.	
		- Libro de ingresos y egresos		Participación de los papas en paseos.	
		-actas y reportes de C.A.S. y sociedad de padres de fam		Participación de papas de propuestas de mejora.	
		Registro de asistencia de docentes			

ESTRATEGIAS QUE AYUDAN A CONCIENTIZAR, PARA TRANSFORMAR LAS PRÁ... Page 3 of 3

		Lista de asistencia de alumnos			
--	--	--------------------------------	--	--	--

COMO DIRECTORA QUE ESTRATEGIAS AYUDAN A CONCIENTIZAR, PARA TRANSFORMAR LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS EN MIS DOCENTES, EN PERMANENTES:

Como directora lo que tengo que hacer es proponer los cambios en las juntas semestrales, poner la fecha en que se implementa y darle seguimiento para que ello se cumpla, ya que es muy importante darle seguimiento y detectar cuando se hace y las resistencias que tienen ellas mismas, que ellas mismas las detecten y volverlo a hacer, estarlas chocando platicar en las juntas, es todo un reto, hasta que se forme el hábito y se hagan los cambios permanentes.

Ej. 2 Al respecto de los resultados de las encuestas aplicadas (septiembre 2004)

ENCUESTAS APLICADAS EN FEBRERO 2005

Listado general de debilidades	Debilidades que pueden ser resueltas desde el ámbito de acción de la escuela.	Debilidades que no pueden ser resueltas desde el ámbito de acción de la escuela
-	-	-
Registrar las fortalezas encontradas del jardín de niños.		
-		

7.5.

Lo que más me gusta del jardín de niños y de la maestra.	Lo que no me gusta del jardín de niños y de la maestra.
-Que los quiere, que les dan dulces	-Que grita.
	- Que me castiga.

Los aprendizajes de los niños
-Les gusta aprender. -Les gusta trabajar. -Les gusta jugar. -Les interesa aprender a leer. -Les gusta proescritura. -Les gusta matemáticas. -Les gusta trabajar en los proyectos.

8.7

Participación de las familias en las actividades escolares	
Aspectos sobre los cuales la escuela solicita participación	Actividades específicas en las que participan las madres y los padres de familia
1.- TRABAJO EN EL AULA: Cuando los papas vienen a ver el trabajo de los niños a su escuela.	a) Se les invita a que hagan alguna actividad con sus hijos para que convivan con ellos. b) Cuando apoyan con actividades extraescolares. c) al involucrarse con el proceso de enseñanza aprendizaje y participan.
2.- APOYO EN EL AMBIENTE FAMILIAR PARA MEJORAR LA ATENCIÓN EDUCATIVA DE LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS:	a) en las juntas b) en la escuela para padres c) en el momento en que se les cita para hablar de sus hijos.

Una parte de los niños presenta problemáticas familiares o en su caso hay sobreprotección o desatención.	d) en incluir a sus hijos al participar en eventos. e) en casa dando continuidad f) Cuando al ver fallas de las maestras en lugar de decirselas a los niños se acude a la escuela y se platica con las maestras y con dirección
3.-APOYO A LOS ALUMNOS QUE PRESENTAN DIFICULTADES DE APRENDIZAJE:	a) Al llevarlos a atención profesional. b) Al ponerles atención en su casa para que hagan tareas o ejercicios de apoyo para su maduración. c) Al mejorar el ambiente familiar para que mejore el escolar.
NECESIDADES MATERIALES Y FINANCIERAS DE LA ESCUELA:	a) en caso de que se haga un evento para recaudar fondos y ellos participen. b) Cooperando con cuota de inscripción.
OTROS ASPECTOS (ESPECIFICAR): COMUNICACIÓN	a) Cuando los papas nos comunican sus conformidades y sus inconformidades, lo que les gusta y lo que no. b)

OBSERVACIONES:

Los papas trabajan y les cuesta trabajo participar en actividades porque no pueden dejar su trabajo, las juntas bimestrales y la escuela para padres se lleva en un horario muy temprano o en la noche para que puedan asistir.

Debido a que los niños se encuentran en su mayoría en el servicio de guardería, la escuela tiene gran responsabilidad debido a que es mayor el tiempo en que permanecen en ella.

Faltan papás de traer las encuestas y tenemos que estarles recordando.

De las encuestas aplicadas se nota que hay una satisfacción en general con el servicio pero siempre esperan que alguna área se mejore, hay actividades que no es tan sencillo mejorar como por ejemplo que haya una sala de audiovisuales.

PETICIONES DE LOS PAPAS:

-Minutas de juntas y que los papas respeten los horarios.

- Casilleros para cada niño.
- Listado de menús firmado por nutrióloga.
- Conocer a todo el personal.
- Sala de audiovisuales para que se les queden más grabadas las clases.
- Salón de conversación para las clases de inglés.
- Que aprendan historia en general.
- Tener más equipo en general.
- Tener más cámaras de seguridad.

ORGANIZACIÓN:

- Tener casilleros.
- Bordar todo con su nombre.
- Darles una entrevista para estimular el orden.

PEDAGÓGICO:

- Juntas particulares con los papas, personales.
- mayor acercamiento por parte de dirección, papas y maestras.

MAESTRAS:

- Les falta experiencia.

ESCUELA PARA PADRES:

- Cómo hablar de la sexualidad con tus hijos.

HORARIO:

- Viernes por la tarde.

PARA LA ENTREGA:

- Limpiarlos.
- Peinarlos.

ANEXO 6

Ultimátum para pagos (diciembre 2004)

GUADALAJARA JAL. DICIEMBRE DEL 2004

ESTIMADOS PADRES DE FAMILIA:

Por medio de la presente le enviamos un saludo cordial, y aprovechamos la oportunidad para recordarle su pago de la colegiatura del mes de diciembre, ya que debía de ser pagado antes del día 10, por lo que hay que pagar los recargos correspondientes.

Requerimos el pago oportuno debido a que al no recibir el dinero se nos desequilibran nuestros gastos y tenemos que pedir prestado, dinero del cual tenemos que pagar intereses, así como el pago oportuno nos permite cubrir los gastos necesarios de la escuela y poder pagar a nuestro personal. sin más por el momento agradecemos sus amables atenciones.

Atte:

DIRECCIÓN.

Tono más fuerte, explicaciones de más al respecto de la situación económica de la escuela.

La responsabilidad de cobro recae en la directora.

Ultimátum para pagos (junio 2006)



Estimados padres de familia

Por medio de la presente le enviamos un cordial saludo, nos es muy grato saber que estamos por terminar un ciclo más con ayuda de Dios, hemos podido salir adelante, queremos agradecerles sus atenciones y su confianza, nos es muy grato saber que los niños de hoy van a ser los hombres del mañana y poder contribuir con todo lo que este de nuestra parte para que les vaya bien en todo momento, desde este momento hasta el futuro.

Sin embargo tenemos una realidad a la que no podemos cerrar los ojos y es que para seguir funcionando requerimos que se pongan al corriente con los pagos, y se les ha dado muy buen plazo en lo que respecta a los meses de vacaciones, desde diciembre del 2005 por lo cual ya es lo último que podemos esperar y es del 1 al 10 de junio para que liquiden los adeudos, de no ser así nos veremos en la necesidad de que los niños no presenten los exámenes que requerimos para que concluyan favorablemente el ciclo escolar, actuando de acuerdo al reglamento.

Sin más por el momento les agradecemos sus atenciones al presente.

NOTA: puede entregar los depósitos ya sea a la directora o a la maestra Paty (Subdirectora quien se encargara de los pagos de hoy en adelante), gracias

ATTE:
Dirección

Aguilón Yañez 2586-2588
Acces Sur

4136-15-63-21
36-15-63-50

Más cordial y conciliador el tono del comunicado

Otra persona encargada

ANEXO 7

Aviso para actividades de Abuelo-gimnasia (enero 2005)

Estimados padres de familia, para fomentar los valores en los niños, el amor hacia su familia y el amor a sus abuelitos, se les va a invitar a 1 abuelito por parte de cada niño para que los acompañen a su escuela y realicen actividades en conjunto.

Las actividades que se realizarán son:

- Dinámica de reactivación
- Dinámica de presentación.
- Actividad manual .
- Preparación de ensalada con participación de abuelitos y niños.
- Disfrutarán de compartir y convivir, comiendo la ensalada.
- Elaboración de un material de recuerdo.

No falten nos divertiremos mucho juntos

ANEXO 8



EL COLEGIO THOMAS ALVA EDISON A.C

CLAVES DE INCORPORACIÓN SEP
14PJN0273E / 14FFR0238P

ENCUESTA ANUAL / CICLO 2004-2005

Estimados padres de familia les agradecemos de antemano el tomarse el tiempo para contestar la primera parte de este cuestionario, y ayudarnos a que sus hijos contesten la segunda parte. Su opinión nos es muy importante. Lo hacemos con la intención de mejorar y mantener lo que está bien. A fin de que este ejercicio nos ayude en nuestra búsqueda de la mejora continua, le solicitamos que sus respuestas sean sinceras, específicas y propositivas.

La encuesta es totalmente anónima y confidencial. Le rogamos que las entregue a más tardar el viernes 18 de febrero.

ENTREVISTA A LOS PAPAS

1. ¿Esta conforme con el servicio que se le está otorgando? Si, No, Por qué

2. ¿Que podría que se cambiara o mejorara?

3. ¿Qué le parece la atención de la Directora?

4. ¿Qué opina del personal que labora en la institución?

5. ¿Qué opina de la recepción y entrega de los niños en general?

6. ¿Qué opina de la rapidez en la entrega de los niños?

7. ¿Qué propone para que sus hijos no extravíen sus pertenencias?

8. ¿Qué opina de las maestras de sus hijos? (indique el nombre de la maestra por favor) _____

9. ¿Conoce la forma de calificar de las maestras?

10. ¿Hay algo que le molesta?, descríbalo

11. ¿Con qué está dispuesto a apoyar?

12. ¿Le gustaría que se le ofreciera un servicio diferente? ¿Cuál?

13. ¿Estaría dispuesto en dado que hubiera un costo, pagarlo?

14. ¿Qué consideras que le hace falta a la escuela para cubrir los objetivos educacionales referentes a tu hijo?

15. ¿Dentro de la materia de Español que crees que le hace falta aprender a tu hijo(a)?

16. ¿Dentro de la materia de Inglés que crees que les falta conocer?

17. ¿Dentro de la clase de Computación que crees que les falta conocer?

18. ¿Qué opinas de la alimentación que se da a tu hijo(a) en la Institución? ¿Tienes alguna propuesta?

19. ¿Estas conforme con las juntas bimestrales? ¿Si, No y por qué?

20. ¿Quieres que haya escuela para padres? Si, No, En que horario, y que día.

21. ¿Qué temas te gustaría que se tratan?

Encuesta anual para papás y alumnos (febrero 2005)

ENTREVISTA A LOS NIÑOS

22. ¿Te gustaría que se te citara a una entrevista individual, referente a las necesidades de tu hijo?
¿Sí, No, Por qué? _____

23. ¿Cómo crees que esta la comunicación padre de familia, maestro(a) y dirección? _____

24. ¿Se les informa a tiempo de las actividades que se llevarán a cabo en la institución? _____

25. ¿Con cuanto tiempo de anticipación quisiera que se le informara? _____

26. ¿Le parece seguro el Colegio? _____

27. ¿Que propondría para mejorar la seguridad? _____

28. ¿Que opina del estacionamiento? _____

29. ¿Le gustaría que a la hora de la entrada las maestras salieran a recibir a sus hijos, en el coche?
¿Sí, No, Por qué? _____

30. Que opina de las instalaciones? _____

31. ¿Qué opinas de los horarios de la escuela y de la guardería? _____

32. ¿Tienes pensado quedarte el próximo año? ¿Sí, No, Por qué? _____

33. ¿Qué te parecen las cuotas que pagas? _____

34. ¿Qué propuestas y sugerencias tiene para mejorar la escuela? _____

1. ¿Te gusta venir a tu escuela? Sí, No, por qué? _____

2. ¿Qué es lo que más te gusta? _____

3. ¿Qué es lo que no te gusta? _____

4. ¿Qué quieres cambiar? _____

5. ¿Qué quisieras que hubiera en tu escuela, que actualmente no hay? _____

6. ¿Te agradan tus maestras? (indica el nombre de tu maestra por favor) _____

7. ¿Qué no te gusta de ellas? _____

8. ¿Te gusta tu clase de educación física? ¿Por qué? _____

9. ¿Te gustan las clases de Tae Kwon Do y la de danza? ¿Por qué? _____

10. ¿Qué es lo que más te gusta aprender? _____

11. ¿A qué te gusta jugar en el recreo? _____

12. ¿Tú te quedas en la tarde? _____

13. ¿Si contestaste que si, qué más te gustaría hacer? _____

ANEXO 9

Lista de asuntos requeridos para coordinación de graduación (junio 2005)

GRADUACIÓN:

- 1 -Va a ser el día domingo 03 de julio del 2005.
Horario 9:00 a.m.
salon kids dominican
Manuel acuña.
Los niños están incluidos, los papás e invitados pagarán una cuota.
- 2.- Trajes niños de smoking negro y blanco
y niñas de blanco .

Queremos saber quienes quieren encargarse de investigar el lugar de renta más barato.
De los vestidos de niñas que sean de gala, también las queremos elegantes, no de manta. Y todas iguales para que se vean mejor.
- 3.-Sugerencias de que les gustaría que hubiera que sugieren.
- 4.-Misa para la misa va a ser por esta calle de Fco. de Quevedo \$ 1,000.00 (Exclavas del verbo encamada.
Rendalla, (1,400.00).

Ato académico va a ser en la misma fiesta y se les van a entregar sus documentos.

PRIMARIA: QUE OFRECEMOS COMO ESCUELA?

- Como escuela ofrecemos una atención personal, estar bien pendiente de los niños, darles un trato personal.
- Ocupamos de aspectos de su personalidad, de su desarrollo, físico, emocional, social, y el educativo por supuesto, es una labor de formación.
- Queremos alumnos excelentes, para ello necesitamos papas excelentes, papas que apoyen que participen, que se involucren en la educación de sus hijos.

-Nos interesa formar alumnos que participen de manera consciente, el cambio de el kinder y la primaria es importante

-Características de los alumnos:

- a.-Pensantes.
- B= reflexivos
- C= que desarrollen su comprensión
- D= sistema activo
- E= responsables

ANEXO 10

Página Web (Junio 2005)



Página Web (Enero 2007)



ANEXO 11
Guía para instruir a personal para dar informes por teléfono (agosto 2005)

HORARIOS:

Trabajamos de 7:30a.m. a 7:30p.m. Depende del horario es el costo.

Kinder: de 8:45 a 1:30

PARA LACTANTES DE 3 MESES A 1 AÑO

A los bebés sobre todo nos dedicamos a brindarles atención en lo que son sus necesidades básicas, como comer, tener los cuidados correspondientes básicamente, sin embargo por supuesto que nos interesa que se desarrollen en las diferentes áreas:

- 1) Área cognitivo o intelectual
- 2) Área psicomotor fina.
- 3) Área psicomotora gruesa.
- 4) Área personal-social.
- 5) Lenguaje.

Áreas más específicas:

a) Identidad y autonomía personal.

* El cuerpo y su propia imagen.

* Juego y movimiento.

* La actividad y la vida cotidiana.

* El cuidado de uno mismo.

b) Medio físico y social.

* Los primeros grupos sociales.

* La vida en sociedad.

* Los objetos.

* Animales y plantas.

c) Comunicación y representación.

* Lenguaje oral.

* Expresión musical.

* Expresión corporal.

* Aproximación al lenguaje escrito.

* Expresión plástica.

* Relaciones, medida y representación en el espacio.

SE TRABAJA CON ELLOS DIFERENTES TEMAS:**-Temas transversales.**

* Educación moral y para la paz

(el concepto de sí mismo, la convivencia, respeto a la diversidad, los conflictos,)

* Educación para la igualdad de oportunidades de ambos sexos.

* Educación para la salud.

* Actividad física.

* Prevención de accidentes.

* Cuidados personales: higiene y salud.

* Equilibrio psíquico.

* Educación ambiental.

* Educación del consumidor.

- Psicomotricidad.

* Actividad motriz espontánea

* Tono.

* Posturas básicas.

* Coordinación dinámica general.

* Coordinación dinámica especial.

* Equilibrio.

* Relajación.

Dimensión cognitiva:

• Conocimiento del cuerpo.

• Conocimiento senso- perceptivo.

Fases fundamentales del desarrollo biomecánico:

• Fase de maduración del mundo interno.

• Fase de predominio del mundo externo.

• Y que vayan a travessando sus fases de acuerdo a la edad en que se encuentran como son:

* fase de arrastre.(arrastre circular, arrastre lineal, fase de gateo, fase de óseo, fase de sedestación, fase de bipedestación,)

- Hábitos y valores.

- Hábitos en el vestido.

- Habitación en relación con la alimentación.

- Hábitos de higiene personal.

- Hábitos de orden.

- Hábitos de responsabilidad.

- Hábitos de relación.

- Adaptaciones curriculares y necesidades educativas especiales.(es decir les hacemos un pretest de detección de necesidades para ver que necesitan mejorar y trabajar en un plan para ello)

Además dentro de las actividades se realiza actuación con la utilización de títeres, se realizan cuentos, se les pone música de diferentes tipos, música clásica para que desarrollen su pensamiento.

Nota: Las actividades se les ponen afuera en una hoja por escrito de cada semana lo que se va haciendo.

DE 1 AÑO A 2 AÑOS

Lo mismo de lo anterior y además comentarles que lo que se va trabajando se les pone por escrito afuera en unas hojas, para que lo ven, lo que se realiza durante la semana que son las actividades base además de otras actividades más.

Y DE 2 AÑOS A 3 AÑOS.
Tenemos el nivel de Prekinder:

Donde se trabajan aspectos como:

AREA ACADEMICA

1) Ingles. (Su maestra es una maestra extranjera que habla puro Ingles, lo cual favorece que los niños lo aprendan muy bien, de hecho manejan varios libros, 3 libros , que en otras escuelas llevan un libro por nivel , mientras aquí los manejan los tres niveles.

2) Computación ,tenemos Internet y material de juegos didácticos

3) Bases de matemáticas.

4) Bases de preescritura

5) Educación Física

6) Cantos y juegos.

7)desarrollo de habilidades del pensamiento.

8)valores

9)artes

hacemos concursos para motivarlos durante el ciclo escolar.

Además se les dan clases de Danza y Tae Kwon-Do. (Estas tienen un costo mensual de (280.00 de cada clase, la mensualidad)

VALORES

Se trabaja con cuentos y con canciones, ya que requerimos a los niños formarles desde chiquitos

Y AREA ARTÍSTICA

Desarrollamos la creatividad, la fantasía, se estimula la parte derecha del cerebro

-Se realizan ejercicios de gimnasia cerebral.

-Se les lee cuentos, se realizan algunos trabajos y se les dan algunos temas variados para que conozcan a través de las maestras lo del medio ambiente.

KINDER:

DE 3 A 6 AÑOS EL KINDER

Lo anterior de prekinder y además explicarles:

La época del kinder es una época muy bonita, donde se fomentan las bases de la personalidad, y es un periodo de descubrimiento a la vida, los niños son exploradores por naturaleza, hay que facilitarles que se desarrollen y que aprendan.

Se manejan gráficas diario que se ponen en la puerta ello para motivar a los niños y para que los papas se enteren día con día de cómo progresan sus hijos, se califica 1) uniforme, 2) asistencia y puntualidad, 3) aprovechamiento, 4) conducta, 5) tareas.

Las tareas son diarias para fomentales el hábito e irlos preparando para la primaria. Nos interesa que sean felices en el proceso, que además lo disfruten.

En todo momento se les reconoce, se les felicita, valoramos en todo momento el esfuerzo que realizan, incluso se pone afuera en la puerta se les anota además en una hoja en una lista a los que se esforzaron se les felicita abiertamente.

Nos interesa que los valores le sirva en su vida cotidiana, que les ayude para enfrentarse a las situaciones diarias, en el momento en que se les presenten dificultades sepan cómo enfrentarlas.

DE PRIMARIA DE 6 A 10 AÑOS (de primero a 6to)

En Primaria se trabaja con las materias que a todas las escuelas nos maneja la SEP de base y se les da:

a) Ingles diario con una maestra extranjera, de 1 a 2 horas diarias.

b) Computación.

c) Valores pero ya en la primaria se trata de que los niños reflexionen y que ellos mismos se establezcan sus propios propósitos, ¿A qué me comprometo? Y después ¿cómo me fue? Evaluarse ellos mismos, ello para que se hagan más responsables de si mismos.

Tenemos grupos reducidos, primero y segundo máximo 15 niños,

Se imparten las clases con un enfoque constructivista, donde los niños son los actores principales en construir su propio conocimiento.

Nos interesa mucho el desarrollo integral de los niños que crezcan con herramientas, con un buen nivel de aprendizaje, apoyarles en lo psicológico, que haya una buena comprensión lectora y una buena comprensión de las matemáticas, si los niños disfrutan de su lectura, mostrarles lo divertido que es aprender y con diferentes técnicas analizar textos, donde desarrollen habilidades de inducción, deducción, análisis, interpretación, ya que si desde este momento disfrutan podrán tener un mejor futuro, pues se prepararán más informándose, porque cuando no nos sucedió eso y sólo memorizábamos, pues no tenemos el mismo interés que mejor que involucrarse desde pequeños.

En cuanto a las matemáticas hay maneras muy sencillas de explicarles los conceptos para que sean muy entendibles y así puedan comprenderlos, y assimilarlos y al mismo tiempo ello hace que continúen los siguientes grados escolares con mejores resultados, ya que no sólo memorizan sino además lo entienden y progresivamente avanzan, porque cuando eso no pasa los niños se van quedando con lagunas y van pasando pero porque memorizan , pero no lo entienden y cada vez menos porque aumenta el grado de complejidad y ello hace que de ahí nazca el odio a las matemáticas.

PARA TODOS:

Todas las maestras tienen la preparación necesaria, tenemos psicóloga, desde los bebés es licenciada en educación inicial, licenciadas en educación preescolar, licenciadas en primaria, las de primaria tienen mucha experiencia, las de inicial y preescolar son jóvenes y

tienen muchas vitalidad, todas tienen muchas energías, nos preocupamos porque tengan vocación hacia los niños y la actitud de servicio ante los niños y los papas.

En las tardes tienen Club de tareas , sin embargo la escuela la hacemos todas, por ello nos gusta que los papas se involucren y estén al pendiente de que sus hijos cumplan, porque los niños que los papas están al pendiente son los excelentes alumnos.

Además de la danza y el tae kwon do, hay talleres, pintan, cantan, bailan, dibujan, realizan juegos coordinados por las maestras, nos gusta que además se diviertan y no todo sea escuela, que también sean felices, más si están una buena parte del día que disfruten, que sepan convivir, respetarse mutuamente, que sean amigos.

Lo importante de este escrito es que tú lo digas con tus propias palabras y que te des una idea de lo que yo les suelo comentar a los papas, la idea es que tengan una buena impresión y que la escuela es de lo mejor.

ANEXO 12

Plan de mejora Preescolar (Octubre 2005)



COLEGIO
THOMAS ALVA EDISON A.C
Clave de incorporación 14PJN 0273E

PLAN DE MEJORAS:

NECESIDADES DETECTADAS:

De parte de maestros:

- 1) FALTA MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON LAS MAESTRAS.
-Se dan los espacios para hablar de cosas sin importancia.
- 2) FALTA DE INNOVACIÓN, DE APRENDER Y DE APLICAR LOS CONOCIMIENTOS SOBRE TEMAS DIVERSOS RELACIONADOS A LA EDUCACIÓN Y AL COMPORTAMIENTO DE LOS NIÑOS.

De parte de padres de familia:

- 3) PADRES DE FAMILIA SE INVOLUCRAN PERO TIENEN DIFICULTAD PARA DETECTAR LAS DEFICIENCIAS EN SUS HIJOS, LO QUE SUS HIJOS HACEN MAL, HAY UN SENTIDO DE SOBREPOTECCIÓN Y DE NEGACIÓN.

De parte de los niños:

- 4) QUE HAYA MÁS JUEGOS.

PLAN DE MEJORAS:

Este ciclo escolar se ha estado trabajando con trabajo colegiado, integrando al trabajo al personal docente que labora en la institución, al mismo tiempo que se toma en cuenta las opiniones y la participación de los papas, en sus comentarios.

Se volvieron este año a hacer entrevistas con los papas y a preguntarles con que están satisfecho y con que no de los servicios y de los programas académicos que se manejan y sabieron también propuestas tales como:

- 1.-Tablero para que los niños de kinder se expresen.
- 2.-Que se les de más información general en la puerta al entregarles a los niños.
- 3.-Se solicita hablar con las maestras y con dirección por parte de unos papas
- 4.-Mejorar la dieta de los niños.
- 5.-Que salgan los niños de manos y cara limpios.

ACCIONES A SEGUIR:

- 1.-Trabajar semana con semana en reuniones colegiadas dirección y personal docente.
 - a) En evaluación de eventos.
 - b) planeación de eventos.
 - c) En trabajar algunas lecturas acerca de competencias y de temas que surjan de las necesidades que vayamos teniendo en el actuar cotidiano con los niños, como es comportamiento, disciplina, etc.
 - d) Análisis de casos relacionando la teoría con la práctica.
 - e) Abrir el espacio para el diálogo, la comunicación y la discusión acerca de el proyecto educativo y darle seguimiento.

Involucrando a los miembros de la comunidad educativa, y directamente con los maestros.

- 2.- Con los papas trabajar más en escuela de padres sobre los temas de su interés y también aprovechar para que se hagan conscientes de ser realistas con sus hijos e involucrarse mayormente en su enseñanza, así como en los problemas personales y familiares que presentan para ayudarlos de manera más efectiva e integral.

ACCIONES PARA LAS 5 OBSERVACIONES DE LOS PAPAS:

SUGERENCIA DE PAPAS	ACCIONES
1.-Tablero para que los niños de kinder se expresen.	Establecer un espacio de expresión para que los papas vean lo que los niños deciden poner.
2.-Que se les de más información general en la puerta al entregarles a los niños.	Que cada maestra contribuya en hacer anotaciones de lo que pasa con sus niños, para que la maestra que los entrega lo diga todo y mejore la comunicación.
3.-Se solicita hablar con las maestras y con dirección por parte de unos papas	Se realizo una agenda para citas y se esta llegando a acuerdos con los papas que lo solicitaron

4.-Mejorar la dieta de los niños.	Se esta analizando nuevamente los menús con la nutrióloga y la mamá que lo sugirió se platica con ella para profundizar un poco más en ver ¿ qué es lo que espera? Para poderlo hacer de mejor forma.
5.-Que salgan los niños de manos y cara limpios.	Ya se está poniendo más atención en la higiene de los niños, pedirle su cepillo de dientes y comisionar a una maestra responsable de supervisar que los niños lo hagan correctamente y no desperdicien el agua, y tarden el tiempo conveniente y necesario.



COLEGIO
THOMAS ALVA EDISON A.C
Clave de incorporación 14PJN 0273E

PLAN DE MEJORAS:

AVANCES:

Se están haciendo juntas los viernes a la hora de la salida de las maestras y ello ha ayudado a hacer un grupo más integrado, en armonía, se les toma en cuenta sus propuestas y opiniones.

Nos estamos capacitando y lo que aprendemos se los brindamos a nuestros niños, nos falta por avanzar, nos falta por conocer hace falta que todas se involucren más a leer, porque no todas lo han hecho cuando se ofrecen lecturas, sin embargo lo estamos haciendo y se esta logrando es cuestión de insistir y de continuar hasta que se logre hacer un hábito.

Acercar de la petición de los niños acerca de poner más juegos se hizo lo siguiente:

Se compraron ya algunos juegos de los cuales disponen y se les mejoraron los salones cambiando el piso y poniéndoles azulejos a las paredes para que estén en un ambiente más agradable.

Lo importante es continuar con la labor durante el año escolar , además de seguir con las encuestas a los padres , cada 3 meses para saber sus opiniones porque las mejoras tienen que ser en todo momento.

Continuar con el trabajo colegiado y escuchar a los propios niños, que son nuestra motivación día con día.

	AREA ADMINISTRATIVA ORGANIZATIVA	AREA PEDAGOGICA	AREA SOCIAL COMUNITARIA
	1-Mejorar la comunicación con las maestras	2.-Falta de innovación, de aprender y de aplicar los conocimientos sobre temas diversos relacionados a la educación y al comportamiento de los niños.	3.-Padres de familia se involucran pero tienen dificultad para detectar las deficiencias en sus hijos, lo que sus hijos hacen mal, hay un sentido de sobreprotección y de negación.
ACTIVIDADES	1.-Realizar semana a semana juntas de trabajo colegiado, con la intención de abrir espacios para el diálogo, mejorar la comunicación, y manifestar las situaciones que se nos presentan dentro de las aulas y las propuestas y estrategias que surjan del grupo para mejorarlas.	1.-Realizar juntas de trabajo colegiado de 2:00 a 4:00, para trabajar temas específicos, en las áreas que requerimos de prepararnos, de acuerdo al nuevo programa así como de las necesidades que se detectan en los niños.	1.-Invitarlos a que participen mayormente en escuela para padres, ya que falta que participen más, porque son pocos los que asisten.
	2.-Realizar convivencias con el personal para crear un ambiente más armónico entre las integrantes.	2.-Dar seguimiento a las reuniones, a los contenidos y monitorear los avances .	2.- Hacer convivencias para involucrar a los padres de familia.
			3.-Seguir con las entrevistas personales cuando hay problemas con los niños o cuando los papas manifiestan inquietudes y preocupaciones.

OBSERVACIONES DE LAS ACTIVIDADES	1.-Se realizo una semana anterior al inicio de clases. 2.- Realizar ota en Febrero y la final que se llevará a cabo una vez concluido el ciclo escolar.	1.-Las propias maestras colaboraran al hacer observaciones del trabajo que están ellas mismas realizando, analizando y reflexionando sobre sus contenidos y acciones. 2.-Y por parte de la dirección se monitoreara acudiendo a los salones y visitando para ver el trabajo que están desarrollando con los niños y la congruencia de lo que se esta reportando así como lo trabajado dentro de las reuniones de maestras.	1.- Se va a realizar el día 4 de Noviembre una convivencia con papas en la escuela por el día de muertos, y para que vean el altar de muertos. 2.-La actividad que hay que mantener en todo momento son las entrevistas individuales y las juntas de reportes de avances de los niños.
OBJETIVOS	1.-Lograr mayor integración entre el personal.	1.-Involucrar al personal a leer, a prepararse, dedicando un tiempo para así mejorar las prácticas académicas.	1.- propiciar un acercamiento constante con los padres de familia para que puedan manifestarnos en todo momento sus inquietudes y al resolverse las tengan mayor apertura para cuando también se les hagan observaciones.
	2.-Mejorar el clima laboral en el personal docente.	2.-Motivar escuchar, así como respetar sus propuestas, favoreciendo un ambiente de crítica constructiva entre todas.	2.- Fomentar espacios de apertura y participación social por parte de los padres.
	3.- Propiciar apertura para el diálogo y el externar opiniones, inquietudes, dudas y propuestas.	3.-Inducir a la implementación de nuevas estrategias de trabajo, haciéndoles de su conocimiento el sinnúmero de ventajas que repercuten en su desarrollo profesional y en el desarrollo de los niños.	3.- Invitarlos a los eventos alusivos a los días festivos de cada mes, donde los niños participan, abrir las puertas de la escuela para que acudan y observen a sus hijos.
	4.-Escuchar peticiones, sugerencias e implementarlas.	3.-Incentivar el cambio a través de exponer los resultados reflejados en escuelas exitosas donde ya se han implementado este tipo de programas de mejora.	

	5.- Trabajar como equipo de manera justa consensuada, en colaboración, democrática y equitativa.		
INDICADORES			
	1.-Se mejora la comunicación de las maestras, debido a la participación que manifiestan, mostrando actitudes positivas e interés.	1.-Hay mayor interés de aprender, se realizan lecturas con regularidad.	1.-Los papas en su gran mayoría participan y se integran a las actividades relacionadas a la escuela y que están relacionadas con sus hijos.
	2.-Se propicia un ambiente calido de cooperación y participación.	2.-Hay disposición para asistir a las juntas, participar opinar y los conocimientos que se adquieren llevarlos a la práctica.	2.-Los padres acuden a la escuela para padres que se imparte en la escuela , le interesa mejorar la forma de educar en sus hijos y están dispuestos a dedicar tiempo en ello.
	3.-Se genera un mayor compromiso con las actividades que se desempeñan, debido a que el ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo personal y profesional.	3.-Hay disposición de compartir y retroalimentarse de las observaciones de los demás, estando abiertas y receptivas.	3.-Los papas son más conscientes de las potencialidades y deficiencias que manifiestan sus hijos.
			4.-Los padres de familia están dispuestos a observar sus aciertos así como sus fallas a educar a sus hijos y están implementando acciones para el mejor desarrollo de ambos.
			4.-Los padres de familia están más sensibilizados y favorecen la crítica coconstructiva y están dispuestos a colaborar con lo que este de su parte.

ANEXO 13

Plan de mejora general 2006 (julio 2006)



COLEGIO
THOMAS ALVA EDISON A.C
Clave de incorporación 14PIN 0273E

PLAN DE MEJORA
Ciclo 2006-2007

DIRECCION

- ❖ Tener expedientes de los niños completos con reglamentos firmados por todos los papas
- ❖ Formar un historial de los niños desde las escuelas anteriores
- ❖ Concienciar y motivar a los papas a trabajar en equipo
- ❖ Darles seguimientos a las mejoras
- ❖ Trabajar cada semana con las maestras
- ❖ Mantener buen ambiente de trabajo

MAESTRAS

- ❖ Mejorar mas como maestras capacitándonos, autoevaluándonos, implementando nuevas formas de trabajar con los niños
- ❖ Dar seguimiento al programa y trabajar en el proyecto escolar reuniéndonos desde el 9 de agosto
- ❖ Entregar planeaciones a tiempo
- ❖ Entregar diarios de trabajo a tiempo
- ❖ Tener todo en orden
- ❖ Llegar a las juntas temprano
- ❖ Tener en orden los salones
- ❖ Mejorar en el orden en las entradas y salidas del salón por parte de los niños

CON PAPAS

- ❖ Propiciar mayor acercamiento a través de convivencias
- ❖ Invitar a que participen como voluntarios de diversas actividades
- ❖ Comprometer a que se involucren en la formación de sus hijos
- ❖ Invitar a los papas a paseos que se realizan con los niños y de todas las actividades de la escuela
- ❖ Firmar formato de responsabilidades asumida al no venir a las juntas
- ❖ Solicitar a los papas que los refrigerios que manden sean nutritivos

CON ALUMNOS

- ❖ Creer en todo momento en sus capacidades
- ❖ Apoyar a los niños motivándolos a implementar diversas actividades para que se sigan desarrollando
- ❖ Hacer que participen en la biblioteca escolar
- ❖ Motivar a la higiene en su persona

NOTA:

Lo importante de estos planteamientos es nuestro compromiso de dar lo mejor de nosotros mismos de seguir trabajando, de darles seguimiento a las propuestas de trabajar en el proyecto educativo de la escuela, de ser mejores día a día y de continuar con mayores propuestas y compromisos.

ANEXO 14

Preparación de junta inicio ciclo 2006-2007 (septiembre 2006)

Sept-06

JUNTA DE PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO THOMAS ALVA EDISON

1. Reglamento firmado.
2. Refrigerios nutritivos. (ponerlo afuera)
3. Invitación a los papas a participar en la asociación de padres de familia.
4. Apoyen a sus hijos en tareas, la escuela la hacemos todos, su apoyo es muy importante.
5. El tercer grado de preescolar es un paso muy importante para la transición a la primaria, por lo que queremos que los niños salgan muy bien preparados.
6. Puntualidad estamos formando a los niños, vamos a tener tolerancia pero al tercer retardo regresan, además de que están perdiendo clases a veces de inglés, a veces de español.
7. Vamos a estar trabajando estrategias de escritura, estrategias de lectura, comprensión lectora, vamos a estar trabajando creatividad, desarrollo de la autoestima, valores, gusto por aprender, gusto por leer, inteligencia emocional, resiliencia.
8. Escuela para padres, que temas les gustaría tratar.
9. Vamos a seguir trabajando con graficas, con reconocimientos de los niños poniéndoles afuera como les va, vamos a seguir con concursos de lectura, de escritura,
10. Que más les gustaría que se hiciera, en qué quieren participar, propuestas.
11. Nosotros podemos realizar actividades para que vengan a trabajar con sus hijos un día un rato, sin embargo sabemos que están ocupados.
12. Escuela para padres.



Se detallan los principales puntos a ver en la junta. Este tipo de guías para la junta se utilizan con frecuencia. Anteriormente no se hacían.

Queremos escucharlos,

Qué expectativas tiene para este ciclo escolar, que esperan de nosotras, que buscan adelante estamos para escucharles.

ESTAMOS DISPUESTA A DARLES LO MEJOR DE NOSOTRAS MISMAS, QUEREMOS QUE SE SINTAN QUE SOMOS PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO, NOS INTERESA LA COMUNICACIÓN ABIERTA PORQUE QUIEN MEJOR DE USTEDES QUE CONOCEN A SUS HIJOS PARA DETERMINAR DE MANERA MÁS CERTERA SUS NECESIDADES.

MUCHAS GRACIAS POR SU ASISTENCIA, A LOS NIÑOS LES ES MUY IMPORTANTE Y MUY GRATO SU ASISTENCIA.

ANEXO 15

Formato entrevista a padres de familia (septiembre 2006)



**COLEGIO
THOMAS ALVA EDISON**
Clave de incorporación 14PIN 0273E
14PPR0238P

ENTREVISTA PARA PADRES DE FAMILIA.

FICHA DEL ALUMNO:
NOMBRE DEL NIÑO (A) _____
FECHA DE NACIMIENTO: _____
C.U.R.P. _____ TIPO DE SANGRE _____
PESO _____ ESTATURA _____
DOMICILIO _____
TELÉFONOS _____
TELÉFONO DE EMERGENCIA _____

DA TOS FAMILIARES:
NOMBRE DE LA MADRE/ TUTORA: _____
EDAD: _____ ESTUDIOS: _____ PROFESION: _____
DONDE TRABAJA: _____
PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____
DOMICILIO DEL TRABAJO: _____
TELÉFONO DEL TRABAJO: _____

NOMBRE DEL PADRE/ TUTOR: _____
EDAD: _____ ESTUDIOS: _____ PROFESION: _____
DONDE TRABAJA: _____
PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____
DOMICILIO DEL TRABAJO: _____
TELÉFONOS DEL TRABAJO: _____
RESPONSABLE EN CASO DE AUSENCIA DE LOS PADRES: _____
TELÉFONO: _____

SITUACION FAMILIAR: _____
QUIENES VIVEN EN CASA: _____
ESTADO CIVIL DE PAPAS: _____
RELIGION QUE PROFESAN: PAPA: _____ MAMÁ _____
NUMERO DE HERMANOS _____ LUGAR QUE OCUPA ENTRE ELLOS: _____

FECHA DE INGRESO A LA ESCUELA _____ ESCUELA DE PROCEDENCIA: _____
PARTICULAR _____ PUBLICA _____

GUSTOS Y AFICCIONES: _____
HABILIDADES Y DESTREZAS: _____
ALIMENTOS PREFERIDOS: _____

ASPECTOS SANITARIOS:
ENFERMEDADES QUE HA TENIDO: _____

ENFERMEDADES CRONICAS: _____
OPERACIONES: _____
ALERGIAS: _____

COMPORTAMIENTO HABITUAL: _____
EXISTE UNA SITUACIÓN RELEVANTE QUE USTED QUIERA TRATAR CON DIRECCIÓN O CON LAS MAESTRAS DEL NIÑO (A): _____ ¿CON QUIEN? _____
COMENTARIOS QUE NOS SIRVAN PARA CONOCERLO (A) MAS Y TRATAR LO (A) MEJOR: _____

¿QUE EXPECTATIVAS TIENE CON RESPECTO A SU HIJO (A)? _____

¿QUE ESPERA DE NOSOTROS COMO ESCUELA? _____

¿POR QUE ELIGIO ESTA ESCUELA? _____

¿EN QUE ESTAN DISPUESTOS A COLABORAR? _____

¿QUE LE PARECE Y QUE NO DE LA MISMA? _____

¿CUALES SON SUS SUGERENCIAS? _____

ANEXO 16

Concentrado de respuestas de la encuesta a la pregunta ¿Por qué tienes a tu hijo en la escuela? Y ¿Qué es lo que te ha gustado de la misma? (septiembre 2006)

¿POR QUE TIENES A TU HIJO EN ESTA ESCUELA?

1. Por la cercanía que tengo con mi trabajo y principalmente por el plan de estudio que tienen
2. por que les ayuda a mis hijas y se sienten a gusto
3. por que me gusta el sistema educativo que maneja ya que tiene muy buen nivel
4. por que especialmente le gusta a Bárbara y el nivel académico es excelente
5. el nivel académico por la atención que le ponen por la comodidad del horario y por que a ella le gusta mucho.
6. me queda cerca de mi trabajo me gustan los horarios para las juntas y creo que hasta ahora he tenido satisfacción con la educación de mi hija.
7. para su mejor educación y superación
8. por la superación de la niña
9. me gusta el sistema de estudio que tiene
10. me gusta por que es chica y así se le puede brindar mas atención
11. por el horario
12. por que me interesa su educación básica puesto que es la base para la educación que forma a nuestros hijos
13. por que siento que tiene un buen nivel
14. me agrado
15. por recomendación
16. por que son pocos niños
17. por que la experiencia del años pasado fue excelente
18. por que nos parece que tiene muy buena educación y nos queda de paso a nuestro trabajo y por que esta muy bien ubicada
19. por que es parecida al colegio de donde viene y por el servicio de guardería
20. por el horario y también por el cuidado y seguridad que tiene la misma
21. por que me pareció que tiene un sistema personalizado y creo que a mi hija le esta ayudando mucho
22. por que cuenta con un sistema bueno de educación y además me lo recomendaron
23. me gusta la atención personalizada la comunicación y sobre todo el horario
24. por comodidad y cercanía
25. para que mejore su calidad académica se desarrolle y exprese mejor. por al atención personalizada
26. cambio de un ambiente no adecuado para la educación de belena
27. por el nivel educativo
28. por que es una escuela con buen nivel educativo y tiene servicio de guardería, los atienden bien y los niños se sienten a gusto, tranquilos y seguros en la escuela.

¿QUE ES LO QUE TE HA GUSTADO DE LA MISMA?

1. la atención que les tienen a los niños y la enseñanza que les dan
2. que han aprendido de una manera que les gusta
3. que esta cerca de mi trabajo
4. el nivel académico
5. la niña a crecido mucho académicamente ha etnido mucho desarrollo en su persona

6. anteriormente me gustaba por la maestra de ingles pero tendre que ver con la nueva para no cambiar de opinión
7. que les ponen atención y que les tratan bien
8. me gusta la atención individual que les dan a los niños sobre todo
9. el mismo sistema tiene buen nivel
10. creo que exige lo mejor de cada niño
11. lo que me gusta es que puedo venir por el hasta las 6:00 pm
12. la seguridad la personalización en el trato maestras alumnos educación y mejoramiento del mismo o cambios
13. por el momento todo bien
14. el nivel académico
15. las graficas de desempeño recibimiento de las maestras y el nivel académico
16. por que el trato es personalizado.
17. la atención tan especial que tiene con los niños la comodidad del horario el nivel académico tan bueno que tienen entre otras razones mas.
18. el buen nivel de educación y la disciplina
19. tengo poco tiempo pero hasta el momento me ha gustado toda.
20. la disciplina y la atención especial en cada niño
21. que critica esta muy a gusto con todo lo que le brindan aqui
22. Luis se ha adaptado y lo veo tranquilo tien un buen nivel en el colegio y las maestras son buenas
23. la atención hacia los niños la comida ya que es un menú variado y la constante comunicación
24. el nivel personalizado y atención a los niños
25. el plan que manejan le ha estimulado y pone mucho empeño ademas de que hace muchos ejercicios.
26. atención y cuidados personalizados
27. que se imparten valores
28. los maestros estan muy bien preparados tienen actividades que a los niños les gustan

ANEXO 17

Informe / resumen actividades de semana deportiva y cultural (2005)

SEMANA DEPORTIVA Y CULTURAL 2005

ESCUELA NO.: 14PJN0273E

NIVEL: PREESCOLAR

ZONA ESCOLAR: _____

INFORME - RESUMEN		
Actividades Culturales <ul style="list-style-type: none"> - Lectura de libros en el salón de clases - Concurso de declamación - Exposición de instrumentos musicales (verlos y tocarlos). - Película de fábulas - Degustación de postres 	Actividades Artísticas <ul style="list-style-type: none"> - Taller de plastilina - Taller de títeres - Exposición de actividades - Teatro guiñol 	Actividades Deportivas y Recreativas <ul style="list-style-type: none"> - Carrera de relevos - Carrera de costales - Lanzamientos - Carrera de 50 metros - Brincar aros - Estirar la soga - Juego de la sillas
FORTALEZAS		ASPECTOS POR MEJORAR
<ul style="list-style-type: none"> - Orden - Respeto - Aprecio por la cultura - Trabajo en equipo - Convivencia - Cooperación 		<ul style="list-style-type: none"> - Mejor organización, para que los padres de familia no invadan aspectos que son responsabilidad de la escuela. - Mayor cooperación y compromiso de todo el personal en este evento, pero no solo durante el mismo, sino desde la etapa de planeación.

* Si usted considera conveniente, no registre los datos de la institución

ANEXO 18

Plan de mejora general (noviembre 2006)



COLEGIO THOMAS ALVA EDISON
Clave de incorporación 14PJN 0273E

PLAN DE MEJORA

ÁREAS	RECURSOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ACCIONES	TIEMPOS	LUGAR	RESPONSABLES
TECNICO PEDAGOGICA	HUMANOS: 1.-Maestros y directora. MATERIALES: 2.-Pinturas, 3.-Marcadores, 4.-Carnetitas, 5.-Videocámara, 6.-Disco para la videocámara.	1.-La directora está capacitada en esta materia y aun comparte lo que aprende 2.-Hay unión general en el equipo, y se apoyan mutuamente.	1.-Falta de involucramiento por parte de los papas, para que los niños cumplan. 2.-Hay unión general en el equipo, y se apoyan mutuamente.	1.-trabaja en trabajo colegiado, semana a semana todos los días jueves a las 2:00pm. a 15:30. 2.-Trabaja la capacitación del Pdp 2004. 3.-Revisar temas, analizarlos, realizar análisis de prácticas educativas. 4.-Retrospectamos, compartir las formas de actuar en el aula.	1.-Todo los jueves del año de 14:00 a 18:00hrs. 2.-El tiempo que especifica la secretaria de educación. 3.-En las juntas de todos los jueves. 4.-los jueves durante todo el año. 5.-Visto grabar algunas clases y analizarlas en los días de los días destinados por	Oficina de dirección en escuela. 2.-En las instalaciones de la escuela en el aula de maestros. 3.- En la oficina de la dirección, en las instalaciones de la escuela. 4.-En la oficina de la dirección y en la escuela. 5.-la directora lo graba y todas las maestras participan.	1.-Todo el personal docente y dirección. 2.-Todo el personal docente y dirección. 3.- Todo el personal docente y dirección. 4.-Todo el personal docente y dirección. 5.-la directora lo graba y todas las maestras participan.

ORGANIZATIVO- ADMINISTRATIVA	COMUNITARIA Y DE PARTICIPACION SOCIAL
1.-Se toman en cuenta las opiniones de los maestros ante la organización de actividades y como consecuencia hay mayor involucramiento. 2.- Se reparte el trabajo de manera equitativa y para quienes no cumplen de la misma forma hay consecuencias que salen desde el mismo grupo de maestros. 3.-Se entrega todo lo que la supervisión indica en el tiempo especificado.	1.-Falta mayor involucración por parte de los papas para estar al pendiente del desarrollo de sus hijos, de los aprendizajes que bien son y del cumplimiento de tareas que se les
1.- Involucrar al equipo de trabajo y a los papas para trabajar con los niños con motivación y entusiasmo. 2.-Preparar a niños traer artículos, motivándolos al premio. 3.-Realizar los formatos semanales y todo lo que se requiere, para estar al día con lo administrativo. 4.-Tener bien en orden los expedientes de maestros y niños.	1.-Estar trabajando con escuela para papas cada 15 días a las 18:30 p.m. 2.-Estar teniendo juntas cada mes mínimo con la Asociación de papas de familia. 3.-Tener juntas bimestrales con
la SEP 1.-Día a día, desde el inicio y el trabajo que se realiza con los niños. 2.-Estar monitoreando y hacer un seguimiento al último día del mes 3.-Cada que la Supervisión lo indique. 4.-En Septiembre del 2006.	1.-Los viernes de cada 15 días a las 18:30 p.m. 2.-los días lunes primero de cada mes a las 7:30 a.m. 3.- Las juntas son la última semana de
3.-En las aulas de cada maestro. 1.-En las instalaciones de la escuela. 2.-En las instalaciones de la escuela y fuera de ella. 3.-La directora.	1.-En las instalaciones de la escuela. 2.-En el aula de juntas, en la escuela. 3.-En la sala destinada para juntas, en la
1.-Los papas y la familia y los maestros. 2.-Involucrar papas, niños y maestros. 3.-La directora.	1.- Todos los papas directores y maestros. 2.-Directores y los papas integrantes de la asociación de papas y familia. 3.-Todos los

	que en otras ocasiones, las papas han asistido, los que vienen asistidos en las mismas.	recomiendan	papas. 4.-Tener entrevistas personales con los papas de cada año para hablar específicamente de su hijo(a) 5.- Hacer recorridos para que los papas se involucren con la escuela. 6.- Hacer en posada con papas de familia donde no se los sobre trada, que sea de traje. 7.-Invitar a la posada de Diciembre no sólo a los niños sino también a los papas.	cada 2 meses a las 8:00 a.m.	4.- se llevará a cabo después de la escuela para papas el día 15 de Diciembre del 2005 a las 7:30 p.m. 5.-En la posada del día 17 de Diciembre del 2005 a las 9:00 a.m.	escuela. 4.-En las instalaciones de la escuela 5.-En la oficina de dirección, en la misma escuela. 6.-En las instalaciones de la escuela. 7.-En el salón de fiestas Kids-Dirección, ubicado en Manuel Acuña	papas, maestras y directora. 4.- Todos los papas, maestras y directora. 5.- Todos los papas, maestras y directora. 6.- Todos los papas, maestras y directora. 7.- Todos los papas, maestras y directora.
--	---	-------------	--	------------------------------	--	---	--

PLAN DE MEJORA:

En las evaluaciones sale que los padres de familia requieren comunicación constante, una semana con semana de cómo van los niños.

Las maestras solicitan espacios para la comunicación constante, y cada semana tenemos junta además de organización de actividades para el trabajo con el programa Pep2004.

Los niños son felices y piden salidas de la escuela,

después de realizar eventos con los papas y con los niños, revisar lo que hicimos bien y lo que hicieran mal, para estar mejorando continuamente y en las próximas ocasiones no volver a cometer los mismos errores.

Capacitamos en varias áreas como desarrollo cognitivo, constructivismo, Sexualidad, Disciplina, Creatividad pedagógica, Etapas del desarrollo de los niños, Tipos de inteligencias, Principalmente el programa PEP 2006.

FORTALEZAS:

-Buen trato a los niños

- Trabajo de equipo.
- Buena comunicación.
- Cumplimiento y asistencia ante cursos de capacitación.
- Maestros para diferentes áreas (maestra de inglés, de español, de computación, de educación física)
- Pocos alumnos, mayor control, mayor atención.
- Tenemos un grupo de papas muy interesados por hacer mejoras

DEBILIDADES:

- Pocos alumnos.
- Que cuando se les da artículos a las maestras a que lean, algunas no los leen, o se les olvida.

MEJORAS QUE YA SE ESTÁN REALIZANDO:

- 1.-Para mejorar la comunicación entre las maestras de la mañana y las maestras se colocó un cochito donde ambas maestras se comunican por escrito unas con otras cuando lo requieren.
- 2.-Se están teniendo juntas semanales de todas las maestras para capacitación y para planeación de actividades.
- 3.-Las maestras están en la puerta y los papas tienen mayor contacto con ellas por lo tanto mayor comunicación.
- 4.-La directora tiene muchas actividades tanto administrativas como académicas y ya tiene quien la apoye, una asistente.

ANEXO 19
Calendario anual

CALENDARIO ANUAL

DIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1		INFORMAR PLAZOS Y COSTOS DE REINSCRIPCIÓN	INICIO PREPARATIVOS FESTIVAL PRIMAVERA	DIA DEL TRABAJO		ORDENAR LIBROS A LIBRERÍA			INICIO PREPARATIVOS FESTIVAL INDEPENDENCIA			
2											FESTIVAL DIA DE MUERTOS	
3												
4												
5		PEDIR P/DIA NIÑO. BIMBO/MARINELA, ETC.								ABUEGIMNASIA	INICIO PREPARATIVOS FESTIVAL DE LA REVOLUCIÓN	
6												
7		PREPARATIVO DETALLE DIA DEL AMOR Y LA AMISTAD										
8												
9										INICIO PREPARATIVOS FESTIVAL ONU		
10				FESTIVAL DIA MADRES								
11												
12									FESTIVAL NIÑOS HÉROES	FESTIVAL DIA DE LA RAZA		
13												
14		DIA DEL AMOR Y LA AMISTAD			UNIFORMES LISTOS P/ SIGUIENTE CICLO ESCOLAR							
15				INICIO PREPARATIVOS FESTIVAL DIA NIÑO	FESTIVAL BATALLA PUEBLA				FESTIVAL INDEPENDENCIA			POSADA NAVIDEÑA
16					ANUNCIO SECCIÓN AMARILLA LISTO							
17												
18										INICIO PREPARATIVOS FESTIVAL DIA DE MUERTOS		
19												
20											FESTIVAL DE LA REVOLUCIÓN	
21			FESTIVAL PRIMAVERA									
22												
23												
24		DIA DE LA BANDERA								FESTIVAL DE LA ONU		
25												
26												
27	LICENCIA MUNICIPAL			INICIO PREPARATIVOS FESTIVAL DIA MADRES					PREPARATIVOS PARA FESTIVAL DIA DE LA RAZA			
28		ULTIMO DIA REINSCRIPCIÓN CON DESCUENTO										
29				INICIO PREPARATIVOS BATTALLA PUEBLA				INICIO PREPARATIVOS FESTIVAL NIÑOS HÉROES	PREPARATIVOS ABUEGIMNASIA			
30				FESTIVAL DIA DEL NIÑO							INICIO PREPARATIVOS POSADA NAVIDENA	
31	PREPARATIVOS FESTIVAL DIA BANDERA											

