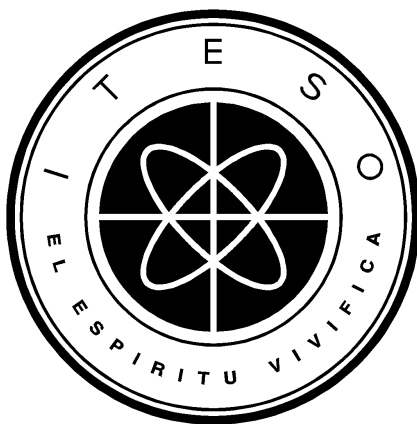


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

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.
CLAVE DE REGISTRO DGES-2005

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



TESIS

Repensar la Práctica Directiva. Un ejercicio de Recuperación y Proyección

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:
ANA CRISTINA SÁNCHEZ ESPINOSA

ASESOR:
DRA. ELBA NOEMÍ GÓMEZ GÓMEZ

Tlaquepaque, Jal. Octubre de 2009

ÍNDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	3
1. CONTEXTO	6
Comunidad educativa	8
Rasgos más importantes de mi función pedagógica y mi gestión directiva	11
2. RECUPERACIÓN DE MI TRAYECTORIA COMO DIRECTORA	25
Trayectoria en instituciones educativas y oportunidades de formación	27
Apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos	40
¿Quiénes fueron mis directores?	43
3. CARACTERÍSTICAS MÁS SOBRESALIENTES DE MI ESTILO DE DIRECCIÓN	46
Responsabilidades, tareas y habilidades del director	47
Identificación del estilo personal de liderazgo	52
4. FORMA EN QUE SE DESARROLLARON MIS ACTIVIDADES DIRECTIVAS	63
Actividades cotidianas, su importancia y tiempos que demandan	65
Tareas de la directora	71
▪ Toma de decisiones.	71
▪ Delegación de tareas.	72
▪ Manejo de conflictos.	72
▪ Acompañamiento académico.	75
▪ Evaluación.	76
▪ Negociación.	79
▪ Conducción de grupos de trabajo.	80
▪ Vinculación entre padres de familia y escuela.	89
Asuntos que requieren ser mejorados	92
5. RECAPITULANDO. CAMBIOS Y PERSPECTIVAS	100
CONCLUSIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	127

INTRODUCCIÓN

“La vida por sí misma es una tendencia constante hacia la perfección. Todo dirigente sabe que los procesos educativos generan calidad de vida y que sus colaboradores, junto con él, pueden acrecentarla con sus relaciones, actitudes, palabras y decisiones. La mejora educativa está en gran parte en las inteligencias, sensibilidades, imaginaciones y voluntades de quienes tienen bajo su responsabilidad áreas de ámbitos educativos.”
(Martínez, 2008)

En México, el Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012 reclama de las escuelas un paradigma de articulación con mayor autonomía institucional. Esta independencia pretende que los directivos intervengan como líderes pedagógicos, capaces de fortalecer las prácticas de las educadoras, de incrementar los procesos de cooperación con una dirección colaborativa y de concordancia y de conducirse como referentes en la resolución de conflictos.

En este sentido, el papel del director establece la promoción de las estrategias para innovar la práctica pedagógica y el acompañamiento formativo de las educadoras, el trabajo colaborativo, el seguimiento de acuerdos, la pertinente resolución de los problemas, la detección y satisfacción de las necesidades y expectativas de los niños y los padres de familia y la apropiada implementación de estrategias para implicar a que los padres de familia participen activamente en la escuela.

Para estar en condiciones de satisfacer las necesidades de mi contexto escolar, como directora me comprometí en desplegar un conjunto de habilidades y competencias, así como adquirir las herramientas teórico – metodológicas que me permitieran convertirme en una estudiosa permanente de mi entorno y en una persona crítica, analítica y reflexiva, capaz de solucionar los problemas cotidianos.

El presente trabajo surge del proceso de recuperación de mi intervención en la práctica profesional que contribuyó al despertar de mi conciencia en varios ámbitos de mi vida profesional y da testimonio fiel del proceso evolutivo de mi propio desempeño profesional aunado al estudio de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas entre 2005 y 2008. Esta recuperación exterioriza los sucesos presentados de mi práctica directiva que sufrieron una transformación radical debido al estudio y a la constante gestión personal basada en competencias profesionales enfocadas hacia la calidad educativa y a la mejora escolar.

En el capítulo I ubico el marco contextual en donde se desarrolló mi historia de vida, objeto de la presente recuperación de mi intervención en la práctica directiva, donde brindo la perspectiva del ambiente en que me desenvolví y las condiciones generales del plantel educativo, de la comunidad escolar, así como los principales acontecimientos y las diversas innovaciones que implementé en cada ciclo escolar que trabajé.

En el capítulo II recupero mi trayectoria como directora en las diversas instituciones educativas donde laboré y las oportunidades de formación que tuve, mi apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos, también quiénes fueron mis directores y la influencia que ejercieron en la forma de conducirme.

En el capítulo III presento un enfoque sobre las características más sobresalientes de mi estilo de dirección, en donde el punto de partida son las responsabilidades, tareas, habilidades del director, y la identificación del estilo personal de liderazgo que me permitió reconocer mis fortalezas y áreas de oportunidad.

En el capítulo IV menciono la forma en que se desarrollaron mis actividades directivas, en donde enmarco teóricamente cada una de las principales tareas de la directora contrastándolas con la cotidianidad de la dirección, su importancia y los tiempos que demanda su ejecución, también hago un paréntesis sobre los asuntos que requirieron ser mejorados para aspirar a la excelencia educativa.

En el capítulo V hago una recapitulación sobre los ámbitos del trabajo directivo sobre los que introduje cambios y los procesos que generaron las mismas; retomando los aprendizajes aportados por las experiencias previas al cambio, hice una determinación de la etapa en la que se encontraba el colectivo escolar para emprender cambios, examinando los principales obstáculos y facilitadores que me brindaron la perspectiva de mi proceso de gestión.

En las conclusiones finalizo el trabajo extractando los principales aprendizajes y competencias profesionales que obtuve con el estudio de la maestría y su aplicación en la práctica directiva, muestro los principales rasgos de calidad educativa obtenidos de la reflexión, análisis y evaluación de la misión directiva, el trabajo colaborativo y el proceso personal de conducción del jardín de niños en las tres dimensiones de la gestión escolar para producir aprendizajes significativos y procesos educativos de calidad que se guiaron por un liderazgo transformacional, razonable y compartido.

Mi motivación para estudiar la gestión directiva y analizarla no fue solamente un ejercicio, más bien lo consideré como una necesidad trascendental para mi vida profesional debido a que me sentía encajonada en normas y disposiciones administrativas que requerían de un cambio para actualizarme y transformarme en una directora competente ya que en mi recaía la responsabilidad de conducir los esfuerzos del colectivo escolar, mismos que requería de conjuntar con los recursos materiales y económicos, para conseguir los objetivos señalados en el jardín de niños, además de la tarea de supervisar los aprendizajes de los alumnos mi responsabilidad recaía en dar validez al testimonio de los profesores acerca de los conocimientos alcanzados por los niños.

CAPITULO 1

CONTEXTO

En la actualidad residimos en un mundo global, en la sociedad de la información; la educación del siglo XXI está marcada por un nuevo paradigma donde es necesario desarrollar competencias tales como capacidad para comunicarse, curiosidad para aprender, voluntad para formarse permanentemente y capacidad para desenvolverse en este mundo cada vez más competitivo. Los viejos métodos de enseñanza están ya superados, actualmente no basta con transmitir conocimientos, sino que es necesario enseñar a los niños a manejarse en los distintos conocimientos, a pensar con un espíritu crítico e independiente.

Aunado a todo lo anterior, es de gran importancia conocer las condiciones que conforman el contexto de las instituciones educadoras para contar con una visión general de los elementos que integran e intervienen en el desarrollo educativo y así generar procesos democráticos de gestión directiva, ello con la finalidad de actuar eficazmente de acuerdo con las condiciones específicas de cada escuela, además de promover los cambios necesarios para llevar a los alumnos a adquirir las herramientas que les permitan desenvolverse en la sociedad de hoy, para orientarlos hacia la excelencia académica.

El presente capítulo consta de dos partes, en la primera de ellas explico los elementos más relevantes del contexto vivido por mí dentro de la comunidad escolar y la institución educativa que sirvió como referente para la recuperación de mi práctica directiva, en la segunda parte expongo, con mayor énfasis, la recuperación de los rasgos más importantes de mi función pedagógica y mi gestión directiva realizados en cada ciclo escolar; lo anterior me brindó un contraste para reflexionar entre la situación que prevalecía y las intervenciones que realicé, así como también me proporcionó un punto de partida para evaluar mi gestión y reflexionar sobre los procesos que desarrollé. En su conjunto, esta contextualización tiene la intención de ofrecer una panorámica general para conocer la dinámica escolar además de entender los porqués de los cambios transformacionales que realicé en el transcurso de tres años, innovaciones que se guiaron por la libertad, la confianza, el amor y la honestidad de mi actuar como directora de una sección de dicho centro escolar. Las herramientas que me brindó la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas fueron de vital importancia, de tal forma que se convirtieron en mi punto de referencia, ya que me dieron la perspectiva para actuar de forma competente.

La institución educativa que sirvió de referente de esta recuperación, inició labores como guardería ofreciendo el servicio a niños de 43 días de nacidos a 4 años de edad, en general pequeños de madres trabajadoras. Es conocido que al egresar de la guardería los niños requieren de los servicios de educación preescolar, con la visión inicial de dar continuidad al servicio para los niños de 3 a 5 años de edad, se creó un jardín de niños como servicio colateral.

La institución estaba ubicada en una colonia reconocida como de nivel socio económico medio y medio alto, al centro escolar asistían además de los vecinos, niños de colonias circunvecinas algunas de ellas de nivel socio económico medio bajo. Se trabajaba en un horario de 7:00 a 19:00 hrs.; el tiempo comprendido

entre las 8:00 a las 13:00 hrs. funcionaba como preescolar con actividades pedagógicas propias del jardín de niños, el resto del horario se ofrecían servicios asistenciales (comedor, espacio para tomar siesta, actividades recreativas y de esparcimiento). De un 50 a un 60% de los niños inscritos se quedaban al servicio de guardería permaneciendo algunos en la institución hasta 12 hrs. -de las 7:00 a.m. hasta las 19:00 p.m.-; eran hijos de familias en donde ambos padres trabajaban y requerían de quien cuidara a los pequeños dentro de ese horario; de esta población aproximadamente un 30% de los niños eran hijos de madres solteras o separadas, en otro 40% de los casos ambos padres trabajaban, situación que provocaba que esos chicos no contaran con la completa atención de sus progenitores, quienes tenían una participación muy limitada en las actividades del jardín de niños y en algunos casos preferían que el niño no participara en los festivales o en las actividades del preescolar para que ellos no tuvieran la necesidad de faltar a sus trabajos o de pedir permiso, la participación de los padres de familia se vio limitada sólo a las amas de casa que disponían del tiempo necesario para estar al pendiente de las actividades de sus hijos.

La institución contaba con salones equipados con mesitas y sillas infantiles, silla para la educadora, escritorio, mueble de guarda para material didáctico, muebles con casilleros para los útiles de los niños y sus libros, servicio de sanitarios para el personal, además de un pequeño espacio que albergaba la dirección, una mini cocineta, otro espacio que funcionaba como bodega para almacenar el material didáctico, un salón de usos múltiples en donde los niños de guardería, de 14:00 a 15:00 hrs. diariamente tomaban su siesta después de comer; el salón se utilizaba también para las juntas con padres de familia, círculos de estudio, clases públicas, sala de audiovisual y escuela para padres; el área de biblioteca se encontraba en vías de construcción, el inmueble contaba también con un patio con juegos.

COMUNIDAD EDUCATIVA

En cualquier institución, la participación de los actores educativos siempre es de vital importancia; en el siguiente párrafo describo un poco del contexto de la comunidad escolar en la que intervino el equipo de trabajo conformado por la directora, las educadoras, los padres de familia y los alumnos.

Directora

El reto de iniciar labores a partir de cero, tanto en organización pedagógico - administrativa como en conocimientos, presupone la necesidad de buscar y obtener tanto alternativas como estrategias para salir adelante ante tal desafío, mi participación en la dirección escolar pudo considerarse como un aprendizaje permanente, matizado con ensayos y errores realizados en vistas de fortalecer mi gestión directiva y liderazgo pedagógico, con la finalidad de formar un equipo colaborativo que me apoyara para dirigir una institución educativa de calidad, que aportara aprendizajes significativos y educara a sus alumnos para la vida. Dentro de

la coordinación del preescolar que estaba a mi cargo, las funciones secretariales fungían como parte de mi gestión, mismas que realizaba con ayuda de una maestra. Otras de las actividades que realizaba cotidianamente eran: la supervisión, organización y planeación; también tenía como responsabilidad la elaboración y ordenamiento de expedientes, la realización de tarjetones de pago, la rotulación de las boletas de calificaciones, la elaboración de credenciales, el archivo de documentos, la elaboración de la documentación requerida por Secretaría de Educación, etc. En fin, toda la papelería y documentos necesarios para el correcto funcionamiento administrativo del jardín de niños. Además de las mencionadas anteriormente me encargaba de la atención al público.

Educadoras

Mi equipo de trabajo se encontraba conformado por seis educadoras, su formación era de licenciadas en educación preescolar a quienes se les demandaba como parte de su perfil el conocimiento del idioma inglés. La organización escolar privilegiaba que tres de las maestras se enfocaran en la enseñanza en español y otras tres impartían sus clases en inglés, organizaba dos maestras en cada grado escolar, para atender los dos grupos de cada grado con la distribución del 50% del tiempo de enseñanza en el idioma inglés y el otro 50% en el idioma español. Como parte de su labor les solicitaba a las educadoras que apoyaran a los niños en sus actividades académicas, motivándolos y aconsejándolos, además de animarlos a mantener una actitud positiva y de superación, ayudándoles así a forjarse una individualidad autónoma, autosuficiente, fuerte, libre y equilibrada como parte de su perfil de egreso.

El compromiso que le exigía al equipo de docentes consistía en hacer realidad el proyecto educativo, dirigir, enseñar y orientar el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo de las diferentes facetas de su personalidad, respetando siempre su singularidad; así como en informar, atender y orientar a los padres de los alumnos de un modo diligente.

Padres de Familia

Una parte importante del trabajo del directivo es sensibilizar a los padres de familia haciéndolos conscientes de su papel de coeducadores. La calidad de la enseñanza, la transmisión del proyecto curricular, pretendía garantizarlo por parte de las educadoras, pero para la formación de personas plenas, es imprescindible el ejemplo continuo de la familia en su ámbito natural que forja la personalidad humana, que trasmite un sentido trascendente de la vida y permite aflorar virtudes como la solidaridad, la generosidad, el respeto, el cariño, entre otras.

Los padres de familia eran profesionistas o asalariados quienes acudían a las institución, en primer lugar, por los servicios de guardería que se les ofrecían, a la mayoría de ellos les faltaba información sobre los

aportes del nivel preescolar, entre las familias existía una percepción distorsionada del trabajo escolar, es decir, se creía que todo el trabajo se circunscribía al juego y al entretenimiento, lo que generaba falta de corresponsabilidad de la familia con el proceso educativo. Los padres de familia desconocían las etapas de desarrollo del niño, por lo que presionaban con el perfil de egreso (en cuanto a la enseñanza de la lectura, escritura, inglés y los números.) Además por mi parte faltaba difusión y proyección de los propósitos de preescolar, lo que generaba desconocimiento en los padres de familia sobre los propósitos de este nivel, por lo que ellos no se implicaban en las acciones educativas del plantel, resultando que los padres no se involucraran, comunicaran ni trabajaran colaborativamente con las educadoras para favorecer en los niños la adquisición de habilidades, actitudes y conocimientos que contribuyeran en su formación como seres humanos.

Para atender mejor a los padres de familia, me capacité tanto para impartir la escuela para padres como para guiarlos en su labor paterna; producto de la materia de “Participación de los Padres de Familia en la Escuela”, implementé en el jardín de niños la orientación académica y personalizada a los progenitores, haciendo énfasis en su papel como primeros y principales responsables de la educación, con la finalidad de ayudar a los alumnos en su rendimiento escolar, en sus técnicas de estudio, a mejorar sus horarios de trabajo en casa con la realización de sus tareas, a fijar objetivos, a orientarlos como padres y encaminarlos en la educación en valores, por todo lo anterior constantemente los alenté a mantener una estrecha colaboración con la escuela, principalmente mediante la relación personal con las educadoras.

Además, resultado indirecto del análisis realizado en la materia de “Calidad en la Educación Básica”, en el jardín de niños establecí que en las juntas de inicio de cada ciclo escolar los padres de familia debían sostener entrevistas con la educadora con periodicidad variable en función de cada familia, con criterios aproximados de comienzo, final de curso y un par de veces en el intervalo para hablar de cómo potenciar los pasos que hay que seguir para abonar al proyecto educativo. Con el compromiso de padres e institución de que existiera una línea de continuidad entre las entrevistas y por parte de la educadora encargada de hablar antes con las otras educadoras que también atendían al niño (español, inglés, educación física) para contrastar opiniones, revisar calificaciones, pensar en las preguntas que querían hacer a los padres y en los planes de acción sugeridos.

Alumnos

Mi labor se encauzó en propiciar que para ellos el jardín de niños fuera su lugar de trabajo, donde asimilaran conocimientos y formaran su personalidad; donde desarrollaran al máximo todo su potencial y talento. El espíritu de trabajo constante y el entrenamiento de la voluntad que tratábamos de transmitirles tanto las educadoras como yo en lo particular, les ayudaba a tener éxito en la vida y a ser felices; mi esfuerzo como

directora estaba enfocado principalmente en lograr el cultivo de las virtudes humanas como la sinceridad, generosidad, tolerancia, compañerismo, honradez, naturalidad, confianza, rectitud, sencillez, alegría y lo más importante: que aprendieran a ser felices y a encarar la vida con entusiasmo y solidaridad. La lectura fue uno de los aspectos que a raíz de la reflexión generada por mi participación en la maestría, en particular, en la materia de “Expresión Oral, Escrita y Matemáticas” se vio fortalecida. El objetivo planteado fue desarrollar desde los primeros cursos del preescolar, un arraigado hábito de lectura para lograr en el alumno una serie de destrezas y habilidades que le acompañarán durante toda su vida. Otro de los objetivos fue atender especialmente el período escolar en el que los alumnos comienzan a leer, a lo largo del curso se implementaron numerosas actividades cuyo objetivo fue potenciar la lectura promoviendo que los alumnos tomaran el gusto por la misma. Una pequeña área de biblioteca se implementó en cada uno de los salones, con cuentos ilustrados a color que los niños llevaron de casa y que permitieron que todos los alumnos acudieran a leer simbólicamente.

RASGOS MÁS IMPORTANTES DE MI FUNCIÓN PEDAGÓGICA Y MI GESTIÓN DIRECTIVA

Mi trayecto por la institución y el respaldo que me proporcionó la maestría impactaron en la implementación del objetivo general, la filosofía institucional, la política, los objetivos de calidad y los pilares educativos; mismos que generaron paulatinamente la formación de la organización y la estructura escolar. A continuación expongo una breve descripción de los elementos que yo considero fui implementando como mejora del centro escolar en cada ciclo escolar teniendo como centro el aporte de la maestría en los ciclos que corresponde.

Ciclo 2002 – 2003

Ingresé en Enero de 2003 al preescolar de nueva creación como educadora frente a grupo, en este ciclo me vi inmersa en un ámbito de innovación, de trabajo, así como entusiasmo para poner en marcha la encomienda que se me asignaba, tuve el privilegio de desempeñarme en la labor docente con el reto que implicaba la gestión pedagógica, administrativa y comunitaria social de mi grupo, la puesta en marcha del curriculum, además de la selección de libros de texto, mismos que elegimos entre otra educadora y yo de acuerdo con nuestro criterio personal mismos que marcaron la pauta del programa pedagógico a seguir así como la enseñanza del idioma inglés; la sistematización de todos los procesos escolares se encontraban aún en la etapa incipiente, la escuela estaba en trámites de incorporación a la Secretaría de Educación Pública.

Ciclo 2003 – 2004

Al obtener el reconocimiento de validez oficial de estudios se hizo necesario designar una encargada de la dirección escolar para dirigir la trayectoria de la institución educativa, en éste ciclo escolar inicié labores como directora a partir de cero, tanto en conocimientos y habilidades directivas, como en organización y estructura administrativa. Fue de esta puesta en marcha del jardín de niños, con todas las dificultades que supone el iniciar desde cero, con una gran ilusión y empuje de mi parte, que día a día trabajé por crear una praxis propia y por adquirir la experiencia para brindar un servicio educativo de calidad, promoví una estrecha relación entre educadoras y alumnos, porque mi principal objetivo era lograr una educación personalizada, que diera a cada alumno la posibilidad de desarrollar todas sus habilidades, emprendiendo una educación para la vida exitosa y preparando a los niños para: pensar crítica y reflexivamente, participar activamente en un mundo global, adaptarse a nuevos sistemas, en otras palabras, educarlos y prepararlos para la vida.

En este ciclo se contrató a un asesor externo y se creó el programa pedagógico interno de la institución para cada uno de los tres grados del preescolar. Como directora me correspondió la organización del tiempo de clase, la reorganización de tiempos de acuerdo a las áreas del proyecto pedagógico. Tomé como base un reglamento escolar de forma simple, mismo que reestructure, adecué y re elaboré como el reglamento de observancia obligatoria para padres y alumnos como un mecanismo de control interno, mismo al que hice diversas modificaciones ciclo tras ciclo escolar de acuerdo con las experiencias adquiridas; además elaboré la normativa de convivencia para todos los que forman parte del jardín de niños y que estaban preocupados por facilitar y fomentar un ambiente agradable, donde se potenciaran los valores de la solidaridad, la convivencia, la urbanidad. En el manual de urbanidad se manifestaron aquellos puntos con los que se esperaba distinguir a los alumnos del jardín de niños y se involucro a los padres de familia para que apoyaran a transmitir a los niños esas reglas básicas que garantizarían una convivencia agradable destacando los aspectos básicos de los buenos modales y normas de urbanidad.

Realicé las primeras inscripciones formales, fue ahí donde me enfoqué en generar el formato de solicitud de admisión, la ficha de identificación del niño y el expediente personal. El sistema educativo empezó a concebirse como un conjunto de procesos pedagógicos (enseñanza - aprendizaje), pero también administrativos y de gestión que se alimentan con diversos insumos o recursos (humanos y materiales), y generan productos o resultados varios, ante todo, egresados con cierta formación.

Ciclo 2004 – 2005

Mi trabajo en este ciclo escolar lo efectué de manera empírica, mostrando mi vocación e interés por la institución, más mi actuar no fue al 100% debido a que me encargué de mi labor de acuerdo con mi criterio falible, buena intención y voluntad; deseaba comprender el sentido de mis acciones dentro del conjunto de

objetivos de la organización. La falta de un manual operativo y de una estructura institucional se vio reflejada en mi trabajo directivo, ya que generalmente actuaba como “apaga fuegos” donde perdí oportunidades para elevar la calidad educativa. Junto al trabajo serio a la adquisición de los conocimientos y destrezas necesarias para ejercer una función de calidad, me interesó capacitarme, adquirir los conceptos teóricos que me permitieran actuar cimentando mis decisiones, mi trabajo y mi proceder, por lo que le dí especial importancia al cultivo de las cualidades individuales y humanas que me permitieron continuar con la formación de una personalidad completa con base en dicho argumento. A partir de esta etapa tomé conciencia de las siguientes problemáticas a las que me enfrentaba como directora, lo anterior representó un reto para mi gestión y se transmutó en objetivos de mejora mismos que suponían una meta a alcanzar en el trayecto de mi gestión en dicha institución, por lo que a partir de septiembre de 2005 ingresé a la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas con la esperanza de que el posgrado me proporcionara las herramientas necesarias para solucionar las manifestaciones de las problemáticas enumeradas a continuación:

- Mi gestión directiva estaba enfocada en prácticas administrativas, éste privilegio dejaba de lado las prácticas pedagógicas y comunitarias sociales, lo que obstaculizaba el desarrollo de un liderazgo pedagógico por falta de una adecuada distribución del tiempo efectivo.
- Yo era una directora sin experiencia en el área que desconocía los límites y parámetros organizacionales dentro de los cuales podía ejercer mi gestión.
- Me faltaba capacitación en el área y desconocía las funciones directivas que debía realizar.
- Producto de mi inexperiencia carecía de herramientas, habilidades y fundamentos para enfrentar conflictos, tomar decisiones involucrando a todas las partes inmiscuidas.
- Me faltaba constituir un plan anual de trabajo que direccionara mi gestión hacia metas y objetivos además de incluir a los diversos actores educativos que intervenían en la escuela.
- Yo aún no había estructurado un sistema de supervisión metódica que incluyera la supervisión objetiva y subjetiva en el contexto de mi gestión.
- Yo no deslindaba responsabilidades hacia las educadoras, me encontraba inmersa en una sobrecarga de tareas administrativas, pedagógicas y comunitarias sociales.
- Los propósitos y el perfil de egreso del preescolar estaban desvinculados del perfil de ingreso a primaria.
- Las prácticas pedagógicas se realizaban sin intencionalidad educativa, centradas en el entretenimiento (prioridad a actividades manuales y desatención a procesos cognitivos) situaciones generadas por diversas interpretaciones del nivel y programa educativo, tanto de mi parte como de las educadoras.

De acuerdo con Fisas (1998: 126), este desfase pudo deberse a errores como los siguientes:

- Información pobre o inexacta del contexto.
- Insuficiente voluntad de las partes, sobre todo cuando afecta a intereses personales.
- Indecisión o retraso en la forma de intervenir.
- Miedo a tomar medidas dirigidas a las causas y no a los conflictos.
- Insuficientes medidas estructurales y coordinación de las acciones.
- Poco interés en las opiniones de los actores y poco entendimiento del ejercicio del poder.
- Considerar las estrategias como definitivas, sin considerar la incertidumbre.
- Colaborar para agravar el conflicto y no para solucionarlo.
- Apoyar a que uno de los actores “gane” sin considerar la negociación.

El logro de una educación de calidad, era el objetivo esencial de mi gestión directiva, además de que constituía un instrumento imprescindible para un mejor ejercicio de la libertad individual, para la realización personal de los actores educativos, también influía en el logro de niveles más elevados de progreso social y económico, para conciliar el bienestar individual y social de los alumnos. Aunque la escuela era el contexto específico de mi gestión pedagógica, ésta, sin embargo, no empezaba ni terminaba en la institución ya que no se trataba de una unidad autosuficiente. Según Justa Ezpeleta (1992, p.107) gestión implica tender un puente hacia los trámites políticos, administrativos y técnicos, ya que es en esta instancia donde para realizarse necesariamente confluyen.

El liderazgo y la gestión directiva eficaz se conciben como un conjunto de procesos que se refieren al trabajo eficiente; mi inexperiencia directiva, cuestiones personales, desconocimiento de mi labor, bloqueos emocionales por sentir la impotencia de no realizar correctamente mi función, falta de un equipo de trabajo comprometido, me motivó para adquirir recursos para comprender mi práctica directiva, mi estilo de dirección y de liderazgo, además de intervenir mi actuar para orientar el desarrollo de mi función con base en metas y objetivos planteados especialmente para la institución educativa, abonando así a la calidad educativa y al perfil de egreso que pretendía lograr en los niños.

También inicié con el boletín de actividades que estuve enviando cada mes a los padres de familia, en la publicación incluía noticias de la vida del jardín de niños y una frase para generar reflexión, el boletín se convirtió un apretado resumen del curso mensual de las actividades que desarrollaban los niños en la escuela.

Ciclo 2005 – 2006

Dentro de las funciones que tenía como directora, se encontraba la de gestionar para ofrecer una educación de calidad, lo que resultaba de interés para cada persona por lo que aportaba a su vida en aprendizajes,

habilidades, valores que enriquecían su desarrollo y le permitían interactuar adecuadamente en los diversos ámbitos de su entorno.

Entre las diferentes etapas de mi práctica directiva y el aporte obtenido de la maestría, éste ciclo escolar me generó la inquietud de acercarme al concepto de calidad educativa al presentarse diferentes conflictos institucionales que me dejaron entrever la falta de habilidades de mi parte para solucionarlos, esto hizo que me enfocara en ofrecer calidad educativa con equidad, parte fundamental en una sociedad con desigualdades profundas como la nuestra, pues no se trataba de que determinados sectores de la población lograran acceder a mejores servicios educativos obteniendo resultados más satisfactorios, se trataba de que todos los niños pudieran acceder, permanecer y egresar exitosamente de una escuela básica de calidad. “En el corazón de un buen sistema educativo están buenos maestros y familias con altas y claras expectativas sobre qué deben aprender sus niños y cómo apoyarlos” Fernando Reimers (s/a).

La calidad pedagógica hacia la que pretendí llevar al plantel educativo incluía el nivel de aprendizaje de los alumnos, haciendo énfasis en cómo un sistema educativo consigue que los niños acudan a la escuela y permanezcan en ella, al menos hasta el final del trayecto obligatorio. Considerando a la cobertura, a la eficiencia terminal como dimensiones de la calidad, al igual que el nivel de aprendizaje, y la calidad de la educación como resultado de la relación que existe entre los objetivos formulados y los resultados alcanzados, contemplando las etapas y aspectos cualitativos, habiendo superado esta etapa, mi visión como directora fue la de dirigir la educación del jardín de niños a niveles formativos e instructivos más altos, además de mejorar sus condiciones.

Este parteaguas inició con las materias de “Calidad en la Educación Básica” y “Estrategias de Intervención en la Gestión” que me brindaron las directrices para aprender sobre la evaluación educativa, no sólo me permitió reconocer escuelas de buena calidad sino que también me ayudó a identificar aciertos, errores y retos para mejorar los niveles de aprendizaje de mis alumnos y el sistema educativo en su conjunto. En ambas materias analicé que la calidad es la base para proporcionar una educación con excelencia académica, además de que definí los criterios con los que se identifica la enseñanza de calidad.

La calidad comienza con el reconocimiento de que hay problemas, conduce al mejoramiento y satisfacción de las personas, implica crítica y autocrítica, valoración de la diversidad, justicia, compartir y creer en los demás, liderazgo, es un proceso dinámico que depende de todos los que en él participan y adquiere valor cuando se le compara (Sylvia Schmelkes (2003).

Definir qué es la calidad de un sistema educativo es el primer paso para llevar a cabo su valoración, la evaluación educativa consiste en comparar el resultado de una medición, una prueba, por ejemplo, con un punto de referencia que establece lo que los alumnos deberían saber. Para llegar a ser una escuela o sistema escolar de calidad siempre se debe mejorar respecto a sí mismo, sin idealizar el pasado y con metas

ambiciosas pero realistas para el futuro, la realización de dicha evaluación me permitió identificar la problemática en general que enfoqué desde la gestión directiva, y lo trabajé con la intención de lograr que no llegara a cierto nivel de violencia que dificultara su control. Es importante aclarar que no implicó conservar y mantener la situación que prevalecía, sino que se pensó como un instrumento que facilitó cambios y transformaciones.

Consecuencia de esta investigación, entendí la cultura de calidad como una filosofía de trabajo, un enfoque de servicio que fomenta la mejora continua y que acerca a la excelencia; con el propósito de desplegar herramientas adecuadas a las demandas sociales en las que se desarrolla la actividad educativa y con la intención de acrecentar el espíritu de innovación para adaptarme a los cambios sociales que prevalecían en el preescolar, como directora decidí responder a estas inquietudes personales implementando y desarrollando estrategias de mejora continua que inicié tomando como base las habilidades y capacidades que me abonaron las materias de “La función Directiva y sus Constitutivos”, “Calidad en la Educación Básica”, “Estrategias de intervención en la Gestión”, y “Trabajo Colegiado”, di inicio con este proyecto programándolo a cuatro años de duración para desarrollarlo simultáneamente con el estudio de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas; el modelo de gestión de calidad que comencé a implementar en el jardín de niños contemplaba:

- Modelo de gestión para lograr la calidad educativa basado en competencias profesionales con aportaciones, deseos, expectativas y sugerencias de todos los actores educativos involucrados en el proceso escolar, dentro de la medida en que pudieron asumirse, así como adaptaciones y aplicaciones de los principios y técnicas de gestión del modelo de escuelas de calidad.

Los objetivos que pretendí conseguir con la implementación y desarrollo del sistema de gestión de calidad fueron:

- Alcanzar la visión propuesta por las políticas de calidad.
- Satisfacer las expectativas de las familias que optan por la institución en vías de mejora continua.
- Definir el progreso continuo de todas las actividades.
- Proporcionar una serie de herramientas de control y mejora que garantizaran la evolución del jardín de niños para adaptarse a los cambios educativos inmediatos y futuros.
- Sistematizar una gestión basada en datos, no en impresiones.
- Optimizar los recursos humanos y materiales haciendo la organización del centro más eficaz, transparente y racional en la prestación de su servicio.
- Organizar la estructura administrativa incluyendo las implicaciones pedagógicas y sociales.

Todo ello lo concreté en sucesivos planes anuales de mejora, que de modo general contemplaron:

- Formación y sensibilización del personal proporcionado por mí como su directora.
- Planificación y sistematización de acciones que aseguraron la acción eficaz de los procesos.
- Definición y uso de herramientas que aseguraron el control, la evaluación, la corrección y la prevención.
- Evaluación interna realizada con los indicadores emanados del plan de seguimiento y control que me permitieron ver el grado de consecución de los objetivos marcados en el plan de mejora.
- El análisis de resultados que contempló no solo los indicadores objetivos de los procesos, sino también los indicadores subjetivos que medí por medio de las encuestas de satisfacción aplicadas a alumnos, maestros, padres, personal administrativo y de servicios, me dio la directriz a seguir cuando implemente las modificaciones.

Para ello fue fundamental que involucrara a todos los actores educativos en la realización de encuestas de satisfacción, aportación de sugerencias, presentación de quejas y reclamaciones, ya que todo ello contribuyó a establecer acciones para corregir y mejorar la calidad de los servicios que prestaba el jardín de niños, siendo los alumnos los principales beneficiarios de dichas acciones de mejora. Todo el sistema de gestión de calidad se supervisó personalmente por mí, además de que le di el seguimiento necesario, hice modificaciones y revisé el grado de cumplimiento del mismo, con lo que garanticé la credibilidad del sistema de calidad que implementé en la escuela.

El futuro del jardín de niños se encontró en las manos de quienes trabajábamos en él y debíamos garantizarlo, no solo mejorando la calidad del servicio educativo, sino también colaborando con ilusión, dedicación y esfuerzo en todo aquello que fue necesario. La sociedad actual demanda que sus hijos desde pequeños, además de estudiar el plan de estudios reglamentario, desplieguen de forma natural todas sus capacidades y potencialidades, que despierten su interés por la cultura y el saber, que practiquen hábitos de estudio que les permitan a cada uno, según su posibilidad, aplicar al máximo lo aprendido.

Ciclo 2006 – 2007

Por parte del equipo del jardín de niños, y principalmente por mí, compartíamos el compromiso de velar por el desarrollo de la educación plena del alumno atendiendo en su totalidad al ser humano respecto a la salud, la inteligencia, la voluntad, la afectividad y el sentido trascendente de la vida, esto exigió estar al día, asesorado por los profesionales mejor cualificados, innovar, satisfacer las inquietudes, los deseos de los padres fuertemente motivados y preocupados por la educación y la formación de sus hijos. Lo anterior obligaba, en definitiva, a contar con un programa pedagógico bien estructurado, coherente y sometido a un imparable

proceso de mejora continua, en este contexto, en la materia de “Planes y Programas de Educación Básica” practiqué una revisión exhaustiva del currículum basado en competencias didácticas propuesto por Secretaría de Educación Pública (SEP) para preescolar, analizando los contenidos y lineamientos para trabajar con los campos formativos y su correcta implementación en la escuela, y al ponerlo en práctica generé una pertinente integración entre el programa interno de la institución con el Programa de Educación Preescolar 2004 de la SEP (PEP/04), mismo que abasteció al jardín de niños del proceso de mejora continua que necesitaba el programa pedagógico requerido para hacer frente al desarrollo educativo integral de los alumnos; como asesora pedagógica, me capacité y actualicé a las maestras en su labor con esta reforma educativa.

Los padres y madres son evidentemente los principales educadores de sus hijos; el jardín de niños como centro educativo debe ayudar en esa tarea, tanto en la formación intelectual como en el desarrollo de las virtudes humanas de los chicos, el clima de confianza de libertad, es muy necesario en el hogar y en el jardín de niños, también es fundamental la armonía, la estrecha colaboración entre padre / madre, entre familia y escuela. Esta atención y orientación a las familias se facilitó bimestralmente en las juntas con padres, que además de su contenido específico constituyó un gran apoyo para favorecer el desarrollo integral del niño.

Las encuestas de satisfacción que realicé y apliqué a los padres de familia de los alumnos del preescolar, condujeron a una de las fuentes de información más importantes para realizar un análisis del sistema institucional, donde se valoraron los resultados sobre el total de alumnos, recuperando un amplio porcentaje de encuestas donde al analizarlas con el apoyo de los parámetros y los referentes teórico – metodológicos obtenidos al cursar la materia de “Instrumentos para el Análisis de Procesos Escolares” pude fijar el grado de satisfacción. A continuación presento los resultados obtenidos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalaciones atractivas a la comunidad.	Porcentaje de familias donde ambos padres trabajan o son hijos de madres solteras.
Ubicación accesible.	
Servicio de guardería.	Poca participación de los padres de familia.
Actividades recreativas además de pedagógicas.	Desatención a una gran mayoría de niños por parte de sus padres.
Trato amable y calidad humana.	
Grupos reducidos.	Falta de liderazgo de la directora.
Alto nivel Académico.	
Enseñanza de un segundo idioma.	

Con base en el análisis de las encuestas de satisfacción que apliqué, en la materia de “Participación de los Padres de Familia en la Escuela”, pude reflexionar que no son suficientes las juntas con padres de familia para lograr su integración y participación con el jardín de niños, por lo que implementé el proyecto de Escuela para padres donde traté temas de gran interés para ellos además de que propicié su acercamiento con la escuela. Cabe mencionar que el proyecto de Escuela para Padres estuvo vigente en cada ciclo escolar.

El jardín de niños no tenía el estado de perfección, era perfectible y como su directivo trabajé para mejorar continuamente la gestión directiva y pedagógica, evaluando los aspectos débiles o áreas de oportunidad, explotando sus fortalezas, buscando siempre elevar la calidad en general. Con el apoyo de las materias “Liderazgo y Función Directiva”, así como “El Director, la Gestión Escolar y la Innovación”, promoví la aplicación de un esquema de calidad propio, que tuvo como función central permitir a la escuela realizar procesos de auto-evaluación, no se trabajó con un modelo prescriptivo, esto quiere decir que más que respuestas, lo que se ofreció fueron preguntas que permitieron ubicar puntos fuertes y áreas de mejora y con ello, planes de acción a corto y largo plazo con un principio central: generar un modelo de gestión para ayudar al jardín de niños a hacer un seguimiento y mejora del mismo, desplegando estrategias, materializándolas en objetivos trascendentales, indicadores, metas e iniciativas.

El preescolar dependía de sus clientes, el grado en el que el sistema de gestión de calidad permitió comprender las necesidades actuales y futuras, cumplir sus requisitos, exceder sus expectativas; facilitó el compromiso y esfuerzo para mejorar continuamente su satisfacción con los niveles educativos alcanzados. La información que se analizó, definió las medidas adecuadas en función de los puntos fuertes a potenciar o los puntos débiles que debían ser mejorados.

Ciclo 2007 – 2008

Parte de la inquietud recogida en la autoevaluación así como en juntas con padres de familia en el ciclo escolar anterior, una estrategia que realicé fue contratar el seguro escolar contra accidentes y de atención médica para todos los alumnos, se informó en la primera junta del ciclo que el seguro cubría los riesgos de los accidentes ocurridos a los alumnos dentro del recinto, o en visitas culturales y excursiones, así como durante el transporte de la casa a la escuela y viceversa. En la junta con padres de familia también se comunicó que en cumplimiento de la protección de datos de carácter personal, los datos que los papás proporcionan eran incorporados a un fichero cuya finalidad era la prestación de los servicios profesionales. Los datos facilitados únicamente se podían utilizar por el jardín de niños exclusivamente para el cumplimiento de los fines directamente relacionados con las funciones legítimas del mismo.

Consecuencia directa de la materia de “Evaluación en la Escuela”, elaboré una guía práctica que dio cuenta del sentido y de las principales características de la evaluación de desempeño de docentes y de la

directora, pero que en lo fundamental orientó los procesos de formulación y evaluación de compromisos, siendo el principal objeto de este manual el entregar lineamientos técnicos, sugerir procedimientos para propiciar un proceso de suscripción y evaluación de compromisos formativos, todo lo anterior orientado al desarrollo profesional de los responsables de la gestión y conducción de la escuela; fue un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del jardín de niños y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, me permitió asociar el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizajes. De acuerdo con el manual para la elaboración y evaluación de compromisos, del Ministerio de Educación de Chile, (2007), en el apartado de evaluación de desempeño menciona, “La Evaluación de Desempeño es un proceso interno de las instituciones escolares cuyo diseño, implementación y seguimiento deben administrar, fundamentalmente, los dueños y los responsables directos de la conducción de los establecimientos.”

En la materia de “Acompañamiento de Procesos Curriculares” quedó establecido que el currículum es un todo y no es algo que se pueda reducir a un listado de materias que dan la trayectoria de los estudios que se realizan. El currículum son los maestros, las instalaciones educativas, la sociedad, los alumnos, los padres de los alumnos, las instituciones gubernamentales y privadas, es decir, es todo y el deber del directivo es saber hacer de su existencia un proyecto congruente en busca de un equilibrio entre ellos. Además que, una de las principales funciones del director es el acompañamiento curricular efectivo basado en el análisis y síntesis de lo que se hace, (observación, entrevista), para atender las necesidades específicas y diferenciadas de cada docente y con las siguientes características:

- Ejercer liderazgo educativo, interactivo, atendiendo a las necesidades, al clima de trabajo, produciendo compromiso y satisfacción.
- Supervisar y dar seguimiento a todas las áreas estratégicas, evaluando los productos – aprendizajes.
- Corresponsabilizar a todos los actores, con base en estrategias – proyectos – colaboración, sistematización – investigación, atendiendo a las necesidades – resolviendo dudas.
- Informar lo planeado y lo implementado, brindando diferentes perspectivas del impacto social generado que permita una visión global tanto de cerca como de lejos.

También elaboré un cuadro FODA donde comparé el trabajo de este ciclo con los anteriores, aquí focalicé las áreas que precisaban mi atención y en las que logré un mayor dominio de habilidades directivas, también me dio la oportunidad de planificar las estrategias para avanzar de mi propio proyecto de gestión directiva.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	La información se transmite de forma personalizada.	Rechazo de la información cuando se transmite a todo el equipo de trabajo en su conjunto.	Dar diferente información a cada miembro del equipo.	Seleccionar los tiempos y espacios para informar a cada persona.	Hablar con cada maestra haciéndole ver su importancia dentro del proyecto y participe a favor del mismo.
	Información directa, clara y específica.	Tiempos desorganizados para transmitir información.	Falta de acceso a la información por parte de las educadoras.	Direccionar la información de acuerdo con la persona.	Organizar tiempos y espacios para no intervenir con otras áreas de trabajo.
	La información se tiene en tiempo y forma.	Malos entendidos al no transmitir la información.	Molestias por parte de los desinformados.	Organizar con anticipación eventos, actividades, etc.	Elaborar una circular y fotocopiarla para enterar a todo el personal.
	Las circulares y el reporte de incidencias informan a los padres de familia.	No siempre se elaboran las circulares ni los reportes de incidencias.	Molestias por parte de los padres de familia al no enterarse de los acontecimientos.	Firmar las incidencias y circulares, pueden servir en caso de reclamación.	Llevar una bitácora de circulares e incidencias de todo el preescolar.
	Juntas bimestrales con los padres de familia.	No todos los padres asisten a las juntas.	Poca participación por falta de información.	Participar en las actividades del preescolar.	Programar juntas en horarios accesibles.
	Boletín mensual de actividades.	Falta de gusto por la lectura o extravío del documento.	Limitada participación de los padres de familia.	Enterar de las actividades a todos los actores educativos.	Publicar un boletín en el pizarrón de avisos y comentar su importancia.
EVALUACIÓN DEL TRABAJO	Check list para evaluar.	Falta de supervisión metódica y sistemática.	Desinterés de las educadoras por no revisarles su trabajo.	Sistematizar la evaluación del trabajo docente, administrativo y directivo.	Hacer una bitácora de evaluación y supervisión.
	Se realizan visitas a los grupos	Generalmente las visitas son por problemas.	Que algunas maestras empiecen a incumplir por llamar la atención..	Enfocar la supervisión en la evaluación educativa.	Programar visitas a los grupos sin motivo negativo.
FAVORECER UN CLIMA DE TRABAJO CÁLIDO	Convivio mensual para festejar al personal.	El tiempo del convivio se limita a veinte minutos.	Falta de recursos económicos para realizar el festejo.	Unir al equipo de trabajo.	Hacer algo sencillo y pedir colaboración a los integrantes.
	Desayuno mensual con los niños para festejar cumpleaños.	Falta de apoyo de algunos padres para llevar pastel y gelatina.	Que los niños se queden con hambre.	Favorecer la autoestima en los niños.	Motivar para que los papás comprendan el porque del festejo.
ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL	Círculos de estudio mensuales.	Desinterés y conducta de simulación de algunas educadoras.	Que se suspenda este espacio de actualización y capacitación docente.	“buscar nuevas estrategias pedagógicas de formación”	Cambiar la forma de exponer, dar temas de interés. Evaluar a las educadoras al final de la sesión.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL	Cursos de actualización patrocinados por editoriales.	Apatía para asistir a los cursos.	Que ya no se invite a los que no asisten.	Aplicar la capacitación al trabajo áulico.	Motivar al personal para que asista a los cursos.
PLANEACIÓN COLECTIVA	La planeación se hace por binas.	A veces sólo trabaja una de las maestras.	Que la otra educadora no comprenda el sentido de la planeación.	Utilizar otras estrategias para trabajar en pares.	Favorecer tiempos y espacios especiales para planear que yo pueda supervisar.
	El personal se reúne por academias, de inglés y de español para compartir estrategias.	Algunas maestras se la pasan quejándose en lugar de trabajar.	Conjuntar las quejas para desmerecer el trabajo.	Unificar los contenidos de las dos áreas.	Monitorear los espacios y supervisarlos para evitar que se propaguen las quejas.
TOMAR DECISIONES COLECTIVAMENTE	Generalmente considero la opinión de todas las educadoras	En ocasiones no se llega a un acuerdo.	Las educadoras pueden tomar el poder y dejarme de lado.	Obtener más puntos de vista sobre una situación.	
	Generalmente involucro a todos los miembros del equipo.	Falta de compromiso de algunos.	No se cumplen con los acuerdos establecidos.	Opinar y considerarse parte del proyecto.	Hablar de la realidad y hasta donde se modifica un esquema.
CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	La comunidad que integra a los padres de familia se encuentra en vías de crearse.	Los padres de familia se consideran sólo para aportes económicos.	Que los padres de familia se desentiendan de las actividades.	Participar activamente en el proceso enseñanza – aprendizaje.	Dar oportunidad de que colaboren en actividades pedagógicas como cuenta cuentos.
	Los niños se integran activamente y con gusto en el proceso educativo.	Por su edad, aún no entienden muchos aspectos pedagógicos y hay que especializarse de acuerdo a ello.	Que se desvirtúen los propósitos educativos al modificarlos al criterio de cada educadora.	Creer en creatividad con la participación de los niños.	Dar una estructura como comunidad activa, con objetivos, propósitos, etc.
FAVORECER REFLEXIÓN – ACCIÓN	Adquisición de herramientas para conocer y dar cuenta de procesos que mejoran mi práctica y liderazgo pedagógico.	Falta de conciencia para generar dichas estrategias.	Actuar sin dirección, tomar decisiones sin medir consecuencias.	Implementar nuevas estrategias para favorecer todos los procesos de la gestión directiva.	Buscar las que propicien la reflexión – acción para implementarlas en la gestión directiva.
TENER VISIÓN GLOBAL DE LO QUE PASA	Apoyo del personal para cubrir todas las áreas de la institución.	Desorganización personal para transmitir la información.	El desconocimiento en general puede generar diversas problemáticas.	Anticipar soluciones prevenir problemáticas, la información es poder.	Propiciar espacios de comunicación con diálogos de información sobre el contexto.
MANTENERSE INFORMADO SOBRE PROCESOS DE APRENDIZAJE Y SOBRE RESULTADOS	Las educadoras comentan sobre los procesos de algunos niños.	Enfoque negativo en el nuevo programa y los libros seleccionados.	La falta de visión genera toma de decisiones erróneas.	Modificar estrategias para favorecer procesos y resultados.	Favorecer el diálogo referente a procesos de aprendizaje.
	El expediente de los niños contiene datos que permiten conocer aspectos de su proceso educativo.	Las boletas de evaluación sólo dan cuenta de los resultados, no permite conocer los procesos.	Información incompleta que refiere sólo resultados dejando de lado los procesos.	Retomar los conceptos para ampliar la información.	Hacer junta con las educadoras para comentar el trasfondo que tiene la calificación que se dio a cada niño.

Con el respaldo de la materia de “Procesos Administrativos en la Escuela”, elaboré el perfil de puesto para directivo, docente y personal de intendencia con lineamientos explícitos de cada cargo que entregué en colegiado a los interesados para sistematizar el proceso laboral. En esta materia también conocí el enfoque de gestión originado por los círculos de calidad japonés que invitan a un modelo participativo; concibiendo a la organización como un sistema abierto, haciendo hincapié en las variables situacionales del medio externo y llevando a una mayor adaptabilidad y efectividad política, misma que me brindó la referencia para iniciar con el proceso administrativo de organización en donde mi objetivo principal fue la elaboración de una serie de lineamientos institucionales para mejorar las prácticas administrativas del centro escolar, los enlisto a continuación:

- Una administración de la plantilla de académicos y administrativos que incluyo procesos sistemáticos de formación y actualización.
- La implementación permanente de procesos de planeación institucional que involucraron al conjunto del personal para fortalecer la unidad académica.
- La organización a través del consejo técnico, de la misión o actividad más importante de la Institución.
- El seguimiento y monitoreo constante de las actividades propuestas a desarrollar.
- El compromiso de rendir cuentas a quienes sostienen o mantienen la institución.
- La coordinación de las funciones académicas de manera eficiente.
- La administración de los recursos materiales: bienes muebles e inmuebles, a los cuales hay que dar mantenimiento constante o realizar diligencias para otros nuevos.
- El ejercicio de un liderazgo eminentemente académico.

En el texto de Fernández Arena (1991), Fayol dice “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Lo que me permitió llegar a la conclusión de que pocas de las actividades que realizaba como directivo podían llamarse administrativas.

En la materia de “Didáctica de la Formación Valoral”, realicé un estudio de caso sobre cómo las educadoras transmiten los valores en la escuela, concluyendo que una verdadera formación es aquella en la que al sujeto se le brindan oportunidades y apoyos para que mediante el diálogo y la reflexión llegue a definir y a construir sus propios valores así como los criterios de juicio correspondientes a partir de los cuales podrá evaluar sus propios actos y los de los demás. Lo anterior me dejó como tarea el capacitar al personal en los diferentes enfoques de la formación en valores, de las secuencias de reflexión y la oferta valoral del docente, enseñando que el trabajo bien hecho es un medio tanto de perfeccionamiento personal como para contribuir al bien de la sociedad. La tarea de cada maestra se desarrolló en un ámbito de personal responsabilidad,

pudiendo desarrollar su vocación pedagógica y su capacidad educativa libremente, de acuerdo con el carácter propio del jardín de niños, haciéndolo suyo al optar libremente por realizar su trabajo en el plantel.

Al elaborar la guía de “Atención a la diversidad” me formé simultáneamente con las educadoras en el proceso de sensibilización para trabajar con los niños con necesidades educativas especiales, proporcioné la capacitación para evitar la discriminación educativa y las orienté en su labor pedagógica con estrategias de trabajo individual y colectivo para evitar la deserción que en algunos casos se presenta en este grupo de niños cuando los padres llegan a la desesperación al ver que la maestra no sabe qué hacer con su hijo.

Si me pude adaptar con eficacia a los retos derivados de la nueva educación, fue gracias al trabajo de las educadoras que, a modo de observatorio permanente, integraron conjuntamente las técnicas de acompañamiento pedagógico y de enseñanza que les brindé en colegiado a modo de capacitación. Los principios educativos y los objetivos pedagógicos en que fundamenté la tarea educativa, contemplaron los valores básicos de la cultura, la convivencia social y del espíritu. Su función docente pretendió garantizar una formación integral de sus alumnos, prestando una especial atención al desarrollo de los valores humanos, intelectuales y morales, buscando el debido equilibrio entre ellos. Todo ello generó un modelo pedagógico propio y de contrastada eficacia, demostrándolo el hecho de que más de 500 alumnos pasaron por las aulas.

El jardín de niños continuó su crecimiento cada año en número de alumnos, trabajé día a día por generar una cultura nítida guiada sobre fundamentos inamovibles: el cuidado de la integridad, seguridad física y emocional del niño, el respeto a la libertad, a la responsabilidad de cada alumno, el papel activo de la familia en el aprendizaje y formación de sus hijos. Promoví la educación personalizada de los alumnos mediante una acción educativa centrada en el niño, como sujeto único con necesidades específicas, ofrecí un proyecto personal de mejora definido para cada alumno, con la ayuda irremplazable de padres y educadoras, precisé la misión docente en formar a personas independientes, felices y valiosas para la sociedad.

Estos años de quehacer educativo ofrecí los apoyos necesarios, también observé como se renovaron las personas: el equipo docente, las familias, los alumnos y cada equipo aportó lo mejor de sí, lo que enriqueció al jardín de niños con nuevas metas, proyectos, y dio respuestas adecuadas a las situaciones sociales cambiantes.

Para finalizar, debo insistir en la idea de que una educación de calidad sólo es viable cuando familia y escuela comparten los mismos valores y principios educativos, y cuando cada uno sabe cuál es su papel y procura desempeñarlo con eficacia y generosidad. Durante mi gestión siempre aposté decididamente por la excelencia educativa, creo que la mejor educación integral que existe es la basada en valores, y hacia ella encaminé todo mi esfuerzo, dediqué un especial seguimiento a la evolución de sus estudios y capacidad de aprendizaje, siempre en sintonía y continuo diálogo con los padres, procuré una educación personalizada en todos los sentidos, porque cada alumno es único y requirió de todos mis desvelos y atenciones.

CAPITULO 2

**RECUPERACIÓN DE MI TRAYECTORIA
COMO DIRECTORA**

En este segundo capítulo tengo la oportunidad de llevar a cabo un auténtico ejercicio de recuperación de experiencias, problematización de saberes y conceptos previos; formulación de preguntas y diálogo con la teoría; de reflexionar sobre mi práctica como directivo a lo largo de 5 años; me permitió, además, recapitular las distintas tareas que realicé cotidianamente en la escuela: como identificar problemas, plantear preguntas sobre lo que ocurre día con día, resolver diversas situaciones, analizar el trabajo en el salón de clases, organizar y planificar los diferentes aspectos de la escuela, dirigir las reuniones colegiadas de maestros, la administración de los recursos materiales, la evaluación del trabajo académico y por supuesto, las distintas actividades relacionadas con la gestión directiva. También resalta el enfrentar los diversos conflictos que se presentaron cotidianamente, mi intervención para resolverlos y cómo es que todo ello repercutió en la toma de decisiones, en las acciones que efectuaba, en el diseño de acciones innovadoras y que definieron nuevas pautas de gestión que enriquecieron mi trabajo cotidiano.

Añado a esta revisión de procesos de gestión directiva mi particular observación del funcionamiento pedagógico de la institución referente, integro diversas preocupaciones, énfasis y perspectivas personales, dentro de un ámbito fundamental de mi propio proceso de transformación que me brindó las herramientas y los elementos teóricos para liberar e impulsar mi potencial creativo y el de los principales actores que me acompañaron en el proceso educativo, lo cual contribuyó en el establecimiento de las pautas que finalmente beneficiaron a los alumnos.

Este acápite consta de tres partes enumeradas en los temas centrales, la primera tiene que ver con la serie de experiencias que adquirí al pasar por las diferentes instituciones educativas donde laboré, así como también incluye las oportunidades de formación que se me presentaron en mi trayecto de vida; en la segunda parte expongo mi apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos, cómo era mi percepción antes y después de cursar la maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, anexo también la transformación personal que sufrió mi gestión a raíz de dicha intervención; por último, en la tercera parte explico quiénes fueron mis directores y los elementos de la gestión directiva modelados en su actuar, mismos que adopté en mi propia función porque fueron significativos para mí.

TEMAS CENTRALES

- **Trayectoria en instituciones educativas y oportunidades de formación**
- **Apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos**
- **¿Quiénes fueron mis directores?**

Trayectoria en instituciones educativas y oportunidades de formación

Inicio con el siguiente cuadro en donde presento mi trayectoria laboral en las diversas instituciones educativas donde trabajé, desde la prestación del servicio social hasta el 2008, mismas que me brindaron diversas oportunidades para adquirir experiencia pedagógica y que me dieron la posibilidad de conocer diversos tipos de organización educativa dentro del sistema escolar.

AÑO	INSTITUCIÓN	LUGAR	PUESTO QUE OCUPABA
1999 a 2000	Jardín de Niños	Jalisco	Practicante de Servicio Social Nivel Preescolar.
2000 a 2001	Centro de Desarrollo Infantil	Jalisco	Maestra de Inglés y Computación en Preescolar.
2001 a 2002	Guardería infantil	Jalisco	Educadora de niños maternos (2 a 3 años)
2002 a 2003	Jardín de Niños	Jalisco	Educadora de niños preescolares (3 a 5 años)
2003 a 2008	Jardín de Niños	Jalisco	Directora del Jardín de Niños.

Si sumo los años que trabajé desde 1999 hasta la actualidad, he acumulado nueve años de experiencia, de éstos, he dedicado tres años para trabajar como docente frente a grupo en tres diferentes escuelas y de septiembre de 2003 a julio de 2008 son cinco años que laboré como directora en la misma escuela, desarrollándome conjuntamente con la institución y gestionando en los ámbitos pedagógico curricular, organizativo administrativo y comunitario social de acuerdo con las orientaciones formativas ofrecidas por la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas.

Considerando la cantidad de años en que dediqué gran parte de mi tiempo a desempeñarme como educadora o directora en diferentes instituciones educativas, me evocan diversas reflexiones sobre la actividad de educar y la de dirigir:

- Los conocimientos adquiridos junto con las experiencias compartidas y cada uno de los momentos en las distintas instituciones en que trabajé, me aportaron elementos diversos y experiencias que apliqué en el trabajo cotidiano como educadora y en el cargo de dirección, donde sobresalen diversos campos: la práctica docente, el manejo de grupos, el trabajo colegiado, conceptos de calidad educativa, liderazgo académico, ética y valores, currículum educativo, intervención e innovación educativa, metodología y teoría sobre liderazgo, dirección y administración de un centro escolar, entre otros. Por medio de la reflexión pude conocer e identificar la existencia de una fuerte cultura escolar en cada una de las distintas instituciones, lo

que me permitió entender los porqués de cada una y en su momento me propiciaron las alternativas de solución más adecuadas a los problemas cotidianos de acuerdo con las herramientas que en ese tiempo tenía. Transitar por diversas instituciones me dio los elementos para valorar la calidad humana de la educadora que cumple con su trabajo pedagógico y su repercusión en la calidad educativa profesional, así como también ver como la falta de calidez y compromiso educativo por parte de otras educadoras propició apatía en los niños provocando un impacto negativo en su trabajo diario, lo anterior me hizo diseñar estrategias de unificación grupal para fortalecer al colectivo docente e integrarlo como equipo de trabajo colegiado.

- Mi experiencia en dirección fue de cinco años en una sola institución, lo que me permitió especializarme en diversas actividades propias de la escuela y de su sistema de trabajo. La oportunidad de incorporarme a la dirección del preescolar me permitió resolver algunas problemáticas específicas; recuerdo las primeras indicaciones que giré a las maestras para el cumplimiento de sus tareas docentes, la falta de existencia de documentación y que tuve que diseñar e implementar para ejercer un buen funcionamiento administrativo, de hecho, iniciar la estructura organizativa; la conducción de las primeras juntas con los padres de familia para convencerlos de que su apoyo es importante y necesario en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos, las sesiones de trabajo en el Consejo Técnico integrado por maestras; las competencias directivas que la escuela me exigió poseer y dominar fueron entre otras: habilidades de pensamiento, de análisis y reflexión diagnóstica, de solución de problemas, de toma de decisiones, para diseñar e implementar proyectos de trabajo con el colectivo escolar que dirige, en general, para ser líder del personal a mi cargo, son tareas a las cuales seguiré abonando por diferentes medios.
- En mi experiencia como docente y directivo, realmente fueron pocas las oportunidades que me permití para reflexionar sobre mi práctica diaria, en parte por encontrarme inmersa en diversas actividades administrativas, secretariales de apoyo en las diferentes instituciones educativas y en parte también, por el desconocimiento de algunas funciones de la gestión docente y directiva eficiente así como de contextos diversos por ejemplo, el currículo oculto, situaciones que anteriormente pasaban ante mis ojos sin que tomara conciencia de su existencia, todas estas cuestiones las recuperé y analicé en la maestría, reflexionando sobre los aspectos que las conforman donde rescaté los aprendizajes que me permitieron un mejor desempeño posterior. El intercambio de experiencias con los compañeros de la maestría, aunado a la implementación de los diversos aspectos teóricos, a la supervisión escolar, a la puesta en marcha de nuevos sistemas de gestión e innovación, poco a poco fortalecieron mi confianza, mi autoestima y mi desempeño en tareas como: planeación, organización, supervisión, control y evaluación, funciones de dirección que anteriormente desconocía y por lo tanto no me ocupaba de realizar periódicamente.

- En la gestión directiva, generalmente atendí lo urgente en lugar de lo prioritario y por consecuencia, en la mayoría de los casos actué rápidamente sin reflexionar sobre las consecuencias que esto pudo ocasionar. La buena voluntad, la disposición y apertura de aprender, así como los elementos señalados en los párrafos anteriores no fueron suficientes para abordar funciones directivas con eficiencia y calidad, por lo que con el estudio de la maestría trabajé a marchas forzadas para enmendar los errores del pasado y corregir el rumbo de mi práctica directiva, orientándola paso a paso y forjando los cimientos precisos, semestre tras semestre, para ser una directora eficaz al integrar todos los elementos necesarios para dirigir y brindar educación de calidad. Sortear con éxito los conflictos y las problemáticas que surgieron, sobre todo en el manejo de las relaciones interpersonales, la observación de las prácticas docentes, supervisar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada miembro del personal, pero sobre todo, mantener una comunicación afectuosa con los niños, fueron experiencias que me permitieron constituir los aprendizajes obtenidos a la vida cotidiana. Ahora, con una visión diferente, trato de aprovechar al máximo los cursos-taller que una vez al mes realiza la zona escolar, son oportunidades de actualización docente de acuerdo con la normatividad de Secretaría de Educación Jalisco que me dan la pauta para ejercer una práctica educativa de calidad.
- Me quedó muy claro que la imagen de integridad, madurez, pensamiento centrado, así como el comportamiento responsable, ético, honesto, coherente, entre otros, de la directora, son la base para la práctica de valores, el cumplimiento de las normas del grupo, el logro de metas y propósitos compartidos y en general de la cultura institucional del centro en donde se realiza la función directiva.
- Aunque he dedicado bastante tiempo para instruirme, pienso que definitivamente me falta mucho camino por recorrer, mi experiencia adquirida es precaria en comparación con el gran compromiso educativo que implica el puesto de directora tanto en el aspecto personal como en el comunitario, la carrera exige capacitación y actualización constante, si dejo de lado lo anterior corro el riesgo de volverme obsoleta, sobre todo si considero que ya conozco todo el ámbito en sus diferentes dimensiones y que no necesito adquirir nuevos conocimientos o de realizar innovaciones personales o institucionales. En lo particular se me facilita el aprendizaje de teorías y he aprendido a usar este recurso para aterrizar el conocimiento adquirido a nivel práctico; fue muy importante en mi desarrollo profesional el ingresar a la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas en donde se me impulsó para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en cada una de las materias a la práctica diaria, en la innovación y gestión del entorno educativo de acuerdo con los lineamientos propios de una dirección de calidad, también me permitió estar en constante capacitación y actualización pedagógica con lo que generé una cultura de calidad en el centro escolar en aras de favorecer en los alumnos el incremento en el dominio de sus habilidades y capacidades que les permitieran reflexionar y saber actuar en cada uno de los momentos de su variante vida.

En el apartado anterior mencioné mi trayectoria en las instituciones educativas donde laboré, ahora presento el listado de algunos de los cursos a los que asistí para fortalecer mi gestión pedagógica.

CURSOS DE FORMACIÓN	
Expo esco	Abril de 2008
Taller para impartir Escuela para Padres	Octubre de 2007
5º Congreso de Educación Preescolar	Abril de 2006
Taller para impartir Escuela para Padres	Marzo de 2006
4º Congreso de Educación Preescolar	Abril de 2005
Aprendizaje Cooperativo y Aprendizaje Significativo	Abril de 2005
Playing with sing in English	Abril de 2005
Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas	Septiembre de 2005
Curso – Taller de Seguridad y Protección Civil	Julio de 2004
Desarrollo de habilidades previas al proceso de lecto escritura.	Junio de 2004
Trastorno por déficit de atención y tec. gráfico – plásticas	Mayo de 2004
Macmillan training seminars 2004	Marzo de 2004
Diplomado en Orientación Familiar para Maestros	Mayo de 2004
Encuentro Regional de Actualización 2003	Noviembre de 2003
Acciones Rápidas de Auxilio	Septiembre de 2003
The Macmillan Forum 2003	Mayo de 2003
Una visión global del niño a través de la psicomotricidad	Marzo de 2003
The Macmillan Forum 2002	Abril de 2002
Putting it all together with Jigsaw	Mayo de 2001
Hacia una enseñanza integral en el Jardín de Niños	Marzo de 2001
Proceso de Maduración del Niño Preescolar	Marzo de 2001
2º Curso sobre manejo integral de Guarderías	Enero de 2001
1º Curso sobre manejo integral de Guarderías	Septiembre de 2000
2º Encuentro Intercolegial Decroly 2000	Junio de 2000
Zip zip, la alternativa pedagógica ideal en la Educación Preescolar.	Junio de 2000
La Psicomotricidad Gruesa y Fina	Mayo de 2000
La importancia de la Estimulación Temprana en el niño	Febrero de 1999
Aprender más para Ser mejor	Junio de 1996
Grupo de Trabajo, Dimensión de la relación Humana	Julio de 1995
Imagen, Desarrollo Humano Integral	Febrero de 1990

Puedo argumentar que gracias a las oportunidades de capacitación que se me brindaron en el transcurso de estos 19 años, pude elevar la calidad de mi gestión directiva, no sólo obtuve los medios materiales y personales necesarios, sino también fomenté mi capacidad de iniciativa para promover actuaciones innovadoras en los aspectos pedagógicos y organizativos así como también formulé una adecuada autonomía en la gestión de los recursos, vinculé ambos al principio de responsabilidad de los resultados que pretendí obtener, aprendí los aspectos básicos para desempeñarme como profesional, además de que cimenté mis conocimientos. En este sentido, ofrecí un servicio educativo de máxima calidad y al mismo tiempo, constituí un referente para promover iniciativas orientadas a los mismos fines, lo anterior me dio un punto de referencia del cual partir para futuras actualizaciones y capacitaciones que me orientaron a seguir brindando un trato humano.

El aporte de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas fue un elemento fundamental para la consecución de los fines anteriormente descritos, marcó el parteaguas que definió el rumbo de mi vida profesional; el programa de Maestría me permitió el desarrollo de habilidades paulatinamente; a continuación presento el mapa curricular con el que trabajé en el trayecto de tres años de formación pedagógica enlistando las materias cursadas, registro también las oportunidades para aprender a dirigir así como las razones por las que lo afirmo y las herramientas específicas que obtuve.

Mapa Curricular¹

SEMESTRE LÍNEAS	PRIMER	SEGUNDO	TERCER	CUARTO	QUINTO	SEXTO	SÉPTIMO
1. La función directiva y la gestión escolar.	La función directiva y sus constitutivos (Guía)	Trabajo Colegiado (Guía)	El director, la gestión escolar y la innovación (Guía)	Liderazgo y función directiva (Guía)	Procesos administrativos en la escuela		Seminario de Opción Terminal
			Participación de los padres de familia en la escuela		Acompañamiento de procesos curriculares		
2. Desarrollo de proyectos de intervención en la escuela.	Calidad de la educación básica	Estrategias de intervención en la gestión		Instrumentos para el análisis de procesos escolares		Evaluación en la escuela	
3. Dimensión ética de la práctica directiva.		Conflictos éticos de la práctica directiva		Valores y vida cotidiana		Didáctica de la formación valoral	
4. Las prácticas curriculares en la escuela.	Expresión oral, escrita y matemáticas en educación básica		Planes y programas de educación básica		Aprendizaje, desarrollo y trabajo en el aula (guía)	Atención a la diversidad (guía)	

¹ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas.

A continuación desarrollo cada una de las materias de la maestría y cuál fue siendo su aporte, aunque ya había empezado a recuperar, en la parte correspondiente del contexto, el impacto producido por cada una de ellas sobre mi propia práctica directiva.

PRIMER SEMESTRE: (inicio septiembre de 2005)

Calidad en la Educación Básica

Este seminario pretendía ofrecer los elementos para construir el concepto de calidad educativa desde diferentes ámbitos, me permitió hacer una comparación de calidad reflexionando acerca de la importancia de cada uno de los elementos entre cuestiones materiales, pedagógicas y de infraestructura. Como directivo me preparó para adquirir estrategias e impulsar el desarrollo de la eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia en la educación básica, asimismo me orientó para utilizar el termino distinguiendo sus diversos niveles de calidad de la educación, y me ofreció los elementos para ubicar la problemática de calidad en los procesos de gestión directiva, en el trabajo de los docentes al interior de la escuela así como en los resultados de aprendizaje obtenidos por los alumnos. Como producto de éste seminario aprendí a aplicar metódicamente los elementos que integran la calidad en la práctica directiva.

Expresión Oral, Escrita y Matemáticas en Educación Básica

En esta materia trabajé con los fundamentos metodológicos y las nociones básicas del proceso de enseñanza aprendizaje de las dos áreas básicas del curriculum, expresión oral, escrita y matemáticas, proporcionándome el conocimiento teórico para acompañar y orientar a las educadoras en su práctica docente permitiéndome ejercer un liderazgo directivo académico adecuado al relacionar e integrar instrumentos de apoyo didáctico para el desarrollo de los contenidos en el aula. Producto de la materia fue un proceso metacognitivo sobre cómo fue que me instruí tanto en matemáticas como en lectoescritura, lo que me permitió tomar conciencia del desarrollo del aprendizaje en la educación básica y acompañar pedagógicamente al colectivo escolar para poder aplicarlo prácticamente en la enseñanza del aula.

La Función Directiva y sus Constitutivos (Guía)

Con el estudio de la guía de trabajo se me permitió en primer lugar, conocer los diversos elementos que conforman la función directiva, pues algunos de nosotros hemos ingresado en ésta compleja labor sin capacitación alguna o experiencia previa, por lo que carecemos de elementos y herramientas que nos permitan desarrollar una gestión directiva eficaz; en segundo lugar, me aportó mecanismos para poder revisar y modificar la perspectiva que conforma el contexto educativo de la práctica y la función directiva, también me

brindó la perspectiva de que el ser directivo es un trabajo complejo y multideterminado en donde intervienen proyectos y trayectorias personales, profesionales, acontecimientos y elecciones de vida que le imprimen una determinada orientación a la práctica diaria. Como producto de esta guía de auto estudio se me habilitó con el conocimiento de todos los constitutivos que intervienen en la función directiva y cómo aplicarlos dependiendo de cada situación en específico y de cada contexto en particular.

SEGUNDO SEMESTRE:

Trabajo Colegiado (Guía)

Este seminario me habilitó con los conocimientos y las herramientas necesarias para implementar la coordinación de grupos de trabajo escolar y de intercambio académico e interescolar, utilizándolo como un elemento estratégico de la función directiva, desarrolló mi competencia como director, incrementó mi liderazgo académico y me orientó para operar articuladamente alrededor de un mismo proyecto de escuela que se establece basado en el trabajo colegiado. También me suministró los aspectos teóricos más importantes propiciando en mí el desarrollo de habilidades concretas para la conducción de grupos atendiendo a los problemas más comunes que se presentan. Producto de la materia establecí formalmente el equipo colegiado tanto con las educadoras del preescolar como con los demás actores educativos, realicé una autoevaluación y generé proyectos de trabajo para dos años, involucrando también a padres de familia y alumnos, cada uno de ellos en su área de gestión correspondiente.

Estrategias de Intervención en la Gestión

El análisis generado en esta materia me permitió conocer y discutir las distintas formas en que se puede planear y organizar conjuntamente con el equipo docente para realizar proyectos de intervención e innovación orientados a mejorar la calidad de los procesos educativos y los resultados del jardín de niños. También me dio los elementos para conocer y distinguir diversos modos de intervención desde la gestión directiva, ya sea por medio de proyectos de investigación – acción o aplicando el proyecto escolar como instrumento de intervención. Al revisar los pasos metodológicos de unos y otros, reconocí la importancia que tiene sistematizar los procesos de intervención y de gestión, para orientarlos siempre hacia un objetivo y monitorear su desarrollo para realizar las modificaciones pertinentes con el fin de llegar a la meta propuesta. Producto de la materia realicé un proyecto de intervención con objetivos, metas, estrategias, indicadores para monitorear y evaluar, etc. enfocado en mejorar el trabajo con los padres de familia.

Conflictos Éticos en la Práctica Directiva

La naturaleza de las tareas que tiene el director lo coloca continuamente ante la confusa situación de decidir, debiendo considerar los elementos implicados y valorar a cuál de ellos darle prioridad con respecto a otro, circunstancias que en ocasiones se contraponen a valores y a cuestiones éticas o morales, mismas que colocan en la disyuntiva sobre cuál elección tomar o qué criterio tiene más valía sobre el otro. Esta materia me permitió reflexionar y analizar estos dilemas de carácter ético, mismos que intervienen en la toma de decisiones, en la conducción diaria de la escuela, en la aplicación de la norma, en la negociación de situaciones especiales y el manejo de conflictos. A pesar de la enorme importancia de estas cuestiones en la función directiva, anteriormente hubo escasas oportunidades de reflexionar y analizar dichos dilemas; este curso me facultó para hacer un análisis valoral, para formular y proponer posibles respuestas basadas en la teoría de Kohlberg, lo que me proporcionó los conceptos para conocer los distintos niveles de desarrollo moral y así contar con elementos sobre los cuales sustentar una decisión.

TERCER SEMESTRE (inicio septiembre de 2006)

El director, la Gestión Escolar y la Innovación (Guía)

Este seminario me proporcionó los conceptos básicos relacionados con la dirección, la gestión escolar y la innovación, además de proveerme de los enfoques teóricos y metodológicos con los que se realiza un análisis, lo que me sirvió para determinar las áreas de mejora en donde se puede innovar con el apoyo de los actores educativos, trabajando corresponsablemente en la reorientación hacia metas y objetivos de calidad. En este trabajo de análisis y reflexión se reflejó la manera en que se configura la vida diaria y cómo se dan las relaciones entre los diversos actores educativos, enfocándome en el papel del director, y con el apoyo de los indicadores que caracterizan la cultura institucional, mismos que me permitieron el análisis de diversos procesos micropolíticos al interior de la escuela, tales como: clima institucional, procesos de relación y comunicación, grupos y proyectos que les dan cohesión, estilos de autoridad, manejo de conflictos, entre otros. Con base en dicho análisis de los conceptos de innovación, cambio y mejora, adquirí las herramientas que me permitieron realizar mejoras administrativas y de estructura organizacional.

Participación de los Padres de Familia en la Escuela

La participación de los padres de familia, y sobre todo de quienes trabajan todo el día y no pueden atender a sus hijos apoyándolos con diversas tareas no es realmente una tarea sencilla, requiere de un gran esfuerzo de orientación, promoción, diálogo, sensibilización y empatía por parte del directivo, quien en muchas ocasiones carece de apoyos teóricos y metodológicos en dichos rubros. El trabajo con la guía me permitió ejercitar

habilidades relacionadas con la conducción de grupos de trabajo y con padres de familia, además de examinar la pertinencia de los contenidos escolares en distintas culturas y considerar la más adecuada de acuerdo con el contexto en particular, hice una evaluación de resultados tratando de recuperar la riqueza y la diversidad cultural como una experiencia educativa para integrar a los padres de familia en el trabajo del aula. Como producto de la guía formalice la escuela para padres tomando diversas orientaciones pedagógicas y técnicas grupales para trabajar, así como estrategias tanto de integración para favorecer en los padres de familia su desarrollo y permanencia en el programa.

Planes y Programas de Educación Básica

En la última reforma curricular de la Secretaría de Educación Pública dio como resultado el Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP/04), un aspecto fundamental y de suma importancia que se resalta de la práctica directiva es el aprendizaje y análisis de los planes y programas de estudio con el objetivo de conocer cuáles son los fundamentos psicopedagógicos, la lógica interna del modelo curricular propuesto por la Secretaría de Educación y su congruencia con el modelo educativo interno de la educación privada. También fue importante analizar las relaciones verticales y horizontales que se generan entre ambos programas educativos; la orientación teórica dominante y las preferencias de las educadoras sobre uno u otro. Producto de este curso fue que concentré y analicé los nuevos materiales de apoyo didáctico así como el PEP/04 cotejando la coherencia con el programa educativo interno, también hice la comparación con los programas educativos anteriores, efectué las modificaciones pertinentes y orienté la enseñanza de acuerdo con objetivos de calidad.

CUARTO SEMESTRE

Liderazgo y Función Directiva (Guía)

Este espacio favoreció la reflexión sobre la propia práctica directiva, enfocándose en aspectos de liderazgo donde analicé la organización y coherencia del conjunto de tareas directivas que ocupan la agenda diaria del director (producto generado inicialmente en la guía de la función directiva y sus constitutivos), con el que poco a poco recuperé la visión de conjunto de los diversos aspectos de la función directiva que frecuentemente se dan desarticulados y que en la práctica diaria desencajan con la organización personal, desvían la atención del director a los aspectos de carácter urgente en lugar de dar preferencia a los aspectos importantes. La guía también me sirvió de base para poner en una balanza y darme conciencia sobre los asuntos prioritarios a los que les dedico mayor tiempo y con base en ello reflexionar si son éstos los más importantes. En la toma de conciencia también me dí cuenta de cuales son las tareas relacionadas con la práctica directiva que inciden

directamente en el tema de liderazgo y que repercuten en mi estilo de dirección y en sus resultados. Producto de este seminario fue mi percepción personal para reorganizar y reestructurar mis tareas directivas, ubicándolas por orden de importancia, a partir de ahí destiné tiempos y espacios para ejecutarlos, mismos que anoté en la agenda de mis actividades de acuerdo con los criterios analizados.

Instrumentos para el Análisis de Procesos Escolares

En este curso examiné la información escrita y de archivo para pasar de un uso administrativo a un recurso para la toma de decisiones, también conocí los instrumentos para acercarme información y las condiciones óptimas para un manejo adecuado de los mismos, aprendí también a identificar las características de cada una de ellas. Por otra parte reconocí los elementos que intervienen en la observación y el registro, dándoles su importancia como instrumentos en la elaboración del diagnóstico, la sistematización el monitoreo y la evaluación del proceso educativo. Producto del curso realicé una encuesta de opinión en donde analicé la información recopilada e intervine para mejorar la calidad del proceso que consideré como objeto de estudio.

Valores y Vida Cotidiana en la Escuela

Este espacio me permitió reconocer que los valores forman parte y están insertos en la vida cotidiana, se permean a los alumnos con diversas interacciones de los actores educativos con los niños, desde la recepción de los pequeños por la mañana, hasta la conducción de los procesos de enseñanza y la oferta valoral personal del docente, pasan por diversos ejes transversales como festivales, recreo, visitas escolares, juntas con padres de familia, capacitaciones, medios utilizados para hacer cumplir las normas, etc. El curso me dio elementos para reconocer las distintas prácticas inmersas en la cotidianidad y cómo puedo gestionar para hacer de la formación en valores un objetivo concreto en la educación, evitando que sea concepto implícito que en ocasiones se omite o se pasa por alto, lo que marca la diferencia en la práctica escolar diaria.

QUINTO SEMESTRE (inicio septiembre de 2007)

Procesos Administrativos en la Escuela

Las tareas de carácter administrativo como la organización escolar, previsión, administración de recursos humanos y materiales y el control normativo entre otros, constituye un aspecto fundamental de la función directiva. A pesar de ser un eje de intervención en la escuela, la práctica diaria de dichas tareas se realiza en forma rutinaria, lo que las convierte en acciones sin sentido provocando que la función que tienen como instrumentos de orientación, planeación y evaluación del trabajo pedagógico se vaya perdiendo poco a poco. En esta materia razoné las funciones administrativas con el objetivo de resignificarlas como instrumento

pedagógico e integrarlas como apoyo del trabajo académico para elevar la calidad educativa. Producto de esta materia elaboré el perfil de puesto del directivo, docente e intendente, soporte de una estructura organizativa.

Acompañamiento de los Procesos Curriculares

En esta asignatura analicé los distintos y diversos procesos de la escuela tomando al currículum como eje analítico para comprender los elementos teóricos y entender su complejidad. Dicho análisis estuvo enfocado en las formas de acompañamiento del director, de los distintos actores y procesos escolares, considerando especialmente el plan de estudios y su puesta en práctica así como el currículum oculto que interviene tanto en el currículo prescrito como en el currículo en acción. Producto de la materia elaboré un cuadro FODA mismo que se encuentra inserto en el contexto del presente documento.

Aprendizaje, Desarrollo y Trabajo en el Aula (Guía)

El trabajo del aula es una práctica de enseñanza que cada docente realiza sobre su propia concepción de aprendizaje, independientemente de que sea o no consciente del mismo. Una de las funciones del director es la de acompañar a los docentes en sus prácticas pedagógicas con el objetivo de que tomen conciencia de los procesos de enseñanza – aprendizaje con los que cotidianamente trabajan y establezcan un punto de comparación con las diversas teorías educativas para elevar la calidad en la enseñanza, así como, orientarlos con temas de psicología aplicada al trabajo áulico con respecto al aprendizaje y desarrollo. La guía realizada en esta materia me sirvió de soporte al implementar la capacitación docente sobre las prácticas de enseñanza y la teoría que la respalda, comparándola con las prácticas pedagógicas diarias.

SEXTO SEMESTRE

Evaluación en la Escuela

En la práctica diaria, la evaluación se ha reducido al ámbito curricular, cuando en realidad tiene una importancia mayor en la rendición de cuentas. La evaluación es un proceso sistemático que puede utilizarse tanto en el ámbito pedagógico – curricular, como en el organizativo – administrativo y en el comunitario – social, sin dejar de lado la gestión escolar y directiva, las tareas cotidianas, el trabajo docente y su forma de enseñanza así como la función del director. El curso me dio las herramientas metodológicas para hacer un análisis de acuerdo con diferentes instrumentos para recoger datos y aplicar las diversas modalidades de la evaluación como: de diagnóstico, intermedia, final, autoevaluación y evaluación externa; de insumos, de procesos y de resultados. Como producto del curso elaboré una guía para evaluar el desempeño directivo basado en competencias y tomando en cuenta a todos los actores educativos de la institución, así también

obtuve los conocimientos necesarios para analizar y sistematizar la información obtenida y aplicarla a las adecuaciones y modificaciones que se hacen al proyecto de trabajo anual y al programa educativo.

Didáctica de la Formación Valoral

El curso me proporcionó los elementos teóricos para capacitar a las educadoras sobre la oferta valoral que ofrecen a los alumnos de manera consciente o inconsciente, además de darles a conocer las tres áreas de actuación docente respecto a los valores: el comportamiento normativo, el comportamiento afectivo y la conducción de los procesos de enseñanza. Producto de la materia realicé un estudio de caso sobre cómo el docente promueve valores aún sin tomar conciencia de ello, dicho estudio me suministró los elementos que integran la formación valoral y con las herramientas adquiridas en cursos anteriores trabajé colegiadamente con el colectivo escolar y con los padres de familia, capacitándolos, acompañándolos y orientándolos a que tomaran conciencia de la enseñanza de los valores fundamentados en los conceptos de Kohlberg (s/a) y utilizando los criterios e indicadores de Sylvia Schmelkes (2004), Cecilia Fierro Evans (2003) y Patricia Carbajal Padilla (2003).

Atención a la Diversidad (Guía)

La integración de los niños con necesidades educativas especiales a la escuela regular, así como la detección oportuna de problemas de aprendizaje en niños regulares, es uno de los aspectos que más preocupa a docentes y directivos. Educadoras y directora deben desarrollar habilidades de observación, análisis y actuación consecuentes frente a la diversidad de situaciones escolares para detectar y atender a los niños que presentan necesidades educativas especiales. La guía de autoestudio me suministró los elementos teórico – metodológicos para detectar problemas de aprendizaje, así como también fue el soporte para fundamentar la capacitación docente que realicé con algunas educadoras.

SÉPTIMO SEMESTRE (inicio septiembre de 2008)

Seminario de opción terminal

El seminario me proveyó las técnicas, métodos y herramientas requeridas para recabar la información y diseñar la propuesta del documento recepcional, me clarificó su estructura de forma conceptual y metodológica también me dio las bases para organizar la estructura del trabajo terminal, además de ser punto de asesoría y acompañamiento en la estructuración del proceso de investigación. Producto del seminario es el presente documento recepcional, resultado de la recuperación y análisis de mi propia práctica directiva.

Como cierre de la primera parte del presente capítulo hice una mirada de conjunto a las oportunidades de formación que tuve hasta el momento, lo que me hizo reflexionar que la función directiva es una de las cuestiones de mayor importancia para ejercer una gestión eficaz, enseguida menciono algunos de los aprendizajes, herramientas y procesos metacognitivos sobre los diferentes procesos de enseñanza, aprendizaje más importantes que adquirí en el trayecto de estos tres años de estudio de la maestría sobre el tema de dirección.

La directora es al actriz principal del centro educativo, constantemente requiere de una profunda transformación en sus estructuras y dinámicas de gestión directiva, de su desarrollo personal, de sus habilidades directivas y de sus competencias profesionales así como también la toma de conciencia sobre todos los constitutivos que integran la función directiva; es necesario que conozca la respuesta a las preguntas de ¿para qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿con qué?, que antes de actuar siempre analice y reflexione sobre como estructurar los diferentes componentes de la práctica para ejercer su función directiva además de considerar los elementos de mayor relevancia en su quehacer educativo como son la calidad de la enseñanza, el tiempo efectivo de clase, el material didáctico provisto para los niños, el acompañamiento de la educadora y su liderazgo pedagógico así como su trabajo cotidiano, mismos que, se verán reflejados en los resultados de aprendizaje por parte de los alumnos y en el ambiente de trabajo que se vive en la escuela; la intervención del directivo es necesaria para que la educación proyectada en el jardín de niños contenga los parámetros de calidad enfocados en cimentar las virtudes y los valores, base para el desarrollo integral del niño.

Es conocido que la escuela es la encargada de proveer los elementos con los que el individuo forjará su personalidad y dentro de éste ámbito, la directora es la responsable de favorecer los procesos de innovación e intervención educativa, de dirigir la institución educativa para que la escuela recupere y transforme su capacidad de transmitir una cultura significativa que contribuya a recrear o formar capacidades en los niños para educarlos para la vida.

Apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos

Esta segunda parte del presente capítulo la divido en dos apartados, el primero se refiere a mi práctica directiva focalizada en la recuperación, análisis y reflexión sobre los constitutivos de la dirección, el segundo refleja el cambio presentado en mi concepto de dirigir.

La función directiva requiere de un líder transformacional y transaccional, de un profesional que tenga una formación y preparación específicas para ello, es un trabajo ineludible en los jardines de niños debido a que la directora ejecuta un conjunto de tareas necesarias para la organización escolar y realiza actividades claramente diferenciadas de las docentes, consiste en la acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la educación de los niños, asumí la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones. Dicho de otra manera, la acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas. “Los directivos de centros escolares desarrollan una actividad intensa, interviniendo en ámbitos muy diversos, con una gran fragmentación en sus tareas –por tanto sometidos a muchas interrupciones y dedicando a esas tareas periodos de tiempo muy cortos y utilizando medios fundamentalmente verbales”. (Antúñez, 1993).

De acuerdo con Antúñez, (1993) para ejercer una función directiva eficaz la directora debe:

- Poseer un claro sentido de la misión y visión del centro educativo.
- Precisar los límites necesarios para obtener los recursos que hacen falta.
- Ser persuasiva y estar dispuesta a alcanzar niveles altos.
- Motivar a sus seguidores para poner en tela de juicio el *statu quo*.

Mi función como directora del jardín de niños se sustentó básicamente en mi personal estilo de liderazgo conformado por características muy particulares, métodos y procedimientos que utilicé para el desarrollo de mis tareas, para la realización de mis funciones administrativas y para la relación con los demás actores educativos, incluyó aspectos tan diversos como la forma de repartir, orientar, organizar y controlar el trabajo tanto de mi gestión directiva, como de los docentes y del personal de apoyo, así como la participación que se favoreció en los mismos en el proceso de toma de decisiones y en la actividad general del área para un eficiente desempeño de sus funciones; como directora debo ser un líder pedagógico y carismático, generador de confianza hacia mi persona y hacia mi trabajo; el colectivo expresó su confianza con el reconocimiento y aceptación de mi persona como líder pedagógico, situación imprescindible para cuando la correspondencia de objetivos institucionales no son evidentes. Es importante señalar que, la confianza en la dirección es una base mucho más sólida para administrar y lograr la aceptación de la autoridad que las relaciones interpersonales,

mismas que generalmente van a estar matizadas por elementos emocionales que implican entre otras, una actitud madura de la directora así como la confianza del colectivo para actuar conforme a las indicaciones que reciban, es precisamente la confianza ganada lo que permite a una persona continuar dirigiendo, evaluando, controlando y administrando a pesar de que, por problemas atribuibles a ella misma o a las modificaciones del medio externo o interno, haya perdido sus condiciones para dirigir.

“Alcanzar la posición de líder depende de la conjugación de las cualidades del dirigente y de las necesidades y valores del colectivo que dirige. El ejercicio de la autoridad está condicionada por las características del trabajo creativo ya que es la directora quien decide la asignación de los recursos humanos, materiales y tiempos para llevar a cabo una tarea, necesita de una organización más compleja y además decide si se aplica o no y los resultados no siempre se logran, e incluso hay que estar preparado para el fracaso. Evaluar el trabajo creativo tiene grandes dificultades, tanto en la relación resultado-tiempo de realización y en la evaluación de la calidad, requiere que el directivo tenga mucho tacto en el uso de la autoridad y sea liberal en su delegación”. (Boris, s/f)

En mi función directiva generalmente procuré la dirección por objetivos, utilicé el estilo democrático para dirigir porque mi colectivo escolar participaba en la toma de decisiones, situación que generó acuerdos tomados como de obligatorio cumplimiento; consideré el liderazgo compartido como clave porque permite que la alta dirección se concentre en las decisiones de carácter estratégico y no en las operativas. Sin embargo, mi visión y aporte en esta delegación de autoridad no pudo constituir una pérdida de control sobre el trabajo del colegiado, ni debido a favoritismos o diversidad de ideas ya que puede dar lugar a contradicciones o luchas estériles entre las docentes de la institución. Contexto que se refleja en otra función muy importante que es llevar a mi colectivo a la madurez, es decir, al desarrollo del conjunto de aptitudes, de capacidades y de actitudes que ya poseen las educadoras, o sea, elevar el nivel alcanzado por el espíritu de autosuperación y autoanálisis sistemático de la calidad del trabajo, así como de autorrespeto de la actividad profesional.

Mi papel como directora será eficaz y contribuirá al cambio e innovación si es capaz de ayudar a: conocer más y mejor el clima escolar, al personal y cuáles son sus circunstancias, prestando atención a cada individuo en particular, clarificando cuál es el papel de cada persona en los procesos de participación y de toma de decisiones, creando estructuras, sistemas de comunicación y potenciando los ya existentes, tratar de resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos, poner en marcha procedimientos de resolución de problemas, gestionar para evitar la falta de recursos (materiales, de tiempo...) necesarios para posibilitar la innovación, ayudar a superar el desencanto que pueden producir las circunstancias externas (condiciones de

trabajo, poco reconocimiento social, movilidad...) que el jardín de niños no puede resolver, potenciando acciones motivadoras orientadas a los problemas que sí corresponde solucionar al mismo manteniendo una atención máxima a las exigencias cambiantes del entorno y al funcionamiento interno, encontrar respuestas adecuadas a qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quiénes cambiar e innovar, reaccionar en la dirección deseada ante las crisis dando un ejemplo de modelo positivo mediante su comportamiento personal, intervenir adecuadamente en los procesos de selección, adscripción y promoción del profesorado, desarrollar un modelo adecuado de conducta personal y profesional (incluso en los aspectos más estrictamente docentes) que sirvan de orientación y modelado para los demás, intervenir, en la medida de lo posible, en la determinación de criterios para otorgar estímulos y determinar estatus, apoyar y destacar a las personas que aceptan los nuevos valores que se pretenden implantar, crear nuevas historias y rituales para reemplazar a los que no son congruentes con los valores que se pretenden potenciar.

Mi concepción sobre la tarea de dirigir se transformó a lo largo de mi participación en la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas aunado a la posibilidad que tuve de ir implementado dichas transformaciones en mi práctica cotidiana como directora; la forma en que estructure el concepto de dirigir al inicio del programa de la Maestría en septiembre de 2005 fue:

- Dar las reglas para el manejo de una institución educativa, para coordinar todas las actividades necesarias en el cumplimiento de metas, integrando todos los recursos disponibles, material, humano, económico, etc. para la consecución de un fin; delegar responsabilidades para trabajar en equipo siendo la guía orientadora que muestre o de las señas de un camino y su optimización, además de planear acciones que lleven al correcto desempeño de los fines y las metas, utilizando los recursos disponibles mejorando la funcionalidad de cada uno de ellos así como también gestionar los recursos necesarios para conseguir las metas y objetivos propuestos. Dirigir es el arte de guiar una institución educativa hacia el logro de metas u objetivos propuestos en su misión y su visión, considerando los recursos humanos y materiales e involucrándolos para la consecución de metas y objetivos propuestos, implica hacer un diagnóstico institucional para atender lo prioritario y evitar caer en atender lo urgente convirtiéndose en apagafuegos.

Después de transcurrir estos tres años de formación, a mi concepción anterior le agrego el entendimiento de que la gestión del director es una función directiva democrática y satisfactoria, debe estar orientada por la puesta en funcionamiento y el desarrollo de las siguientes capacidades: el análisis, diagnóstico de situaciones, de problemas; diseño de planes de acción en función del diagnóstico, de los recursos existentes; actuar de acuerdo con prioridades, criterios de importancia, de urgencia, implicando a todos los miembros del jardín de niños en los tres procesos anteriores dándoles protagonismo y poniendo el énfasis en procesos de colaboración e información. Para ser eficaz, el directivo debe integrar al profesorado y a los alumnos en un

propósito común y en una cultura que los sostenga (Saphier y King, 1985). Debe ver recursos donde otros sólo encuentran problemas (Dwyer, 1984). Debe motivar a los docentes para que acepten como propios el ideario del jardín de niños y su tecnología, de lo contrario, no será posible la renovación pedagógica (Purkey y Smith, 1983). Debe dar al personal una autonomía en sus roles, a la vez que los orienta hacia un consenso sobre los principales objetivos. En esta línea, Little (1981), señala que el éxito de la institución depende de que sea a la vez “estricto y flexible”, dé libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y la misión.

¿Quiénes fueron mis directores?

Otro aspecto a considerar en mi estilo personal de dirección, son las raíces en las que me fundamente desde que realicé mis estudios básicos donde tomé modelos a seguir de los directores que me fueron significativos, así como los datos característicos que me permiten sostenerlo. Los principales rasgos de las personas que se proyectaron en mi trayectoria como educadora o como directora son las siguientes: actitudes de una persona íntegra y madura, con carácter centrado, que cuente con estabilidad emocional, que sea honorable, autodidacta, con deseos de superación, capacitación y actualización constante, también que sea alegre, consciente de su papel de educador, líder pedagógico, con vocación de servicio, leal a las virtudes y valores universales, que se base en los pilares educativos para ejercer su práctica, que ame su trabajo, satisfecho con su desempeño diario, crítico, analítico, reflexivo, confiable, organizado, que planifique su trabajo diario y se autoevalúe cotidianamente, con espíritu libre y responsable además de gran ímpetu para enfrentar los retos que implica la gran labor que representa. En el siguiente cuadro refiero quiénes fueron mis directores.²

Nivel	Característica del Director(a)	Fue "mi" director porque...	Dato(s) significativos
Primaria	Directora.	Su imagen reflejaba y representaba de su papel	Elegante y bien vestida siempre, actitud de líder, persona de gran calidad humana.
Secundaria	Director varón.	Firmó el certificado de secundaria	No fue representativo, su contacto con los alumnos se daba sólo en caso de problemas.
Bachillerato	Director varón.	Firmó el certificado de preparatoria.	Pasó desapercibido, nunca se involucró con los alumnos, sólo se conocía de vista.
Escuela Normal para Educadoras	Director varón.	Me enseñó que con esfuerzo todo se puede lograr y que uno debe persistir enfrentando los obstáculos para conseguir lo que desea.	Su actitud positiva ante los problemas y su capacidad para asumir riesgos y sacar adelante sus proyectos personales y laborales.

² Integro los resultados del ejercicio 2, Cuadro 1 de la segunda parte de la Guía *la Función Directiva y sus constitutivos*.

En mi experiencia personal, son directores aquellos que: siempre se encuentran al pendiente de todo lo que sucede en la institución, no únicamente se dedican al papeleo, sino que también van a los grupos, apoyan a los maestros, conocen a los niños, organizan la educación, coordinan al equipo de trabajo, orientan y guían las actividades hacia una meta común, cubren imprevistos, etc. Son la imagen de la escuela y los niños los identifican no sólo como autoridad o como castigadora, sino como cabeza del establecimiento educativo. Son quienes ejercen la función directiva, gestionando e interviniendo en las tres dimensiones de la educación (pedagógica – curricular, organizativa – administrativa, comunitario – social), procurando que la educación impartida por la escuela sea eficaz y eficiente, organizando y dirigiendo todos los recursos hacia un determinado objetivo, promoviendo que cada miembro del equipo cumpla con su papel determinado. Como cabezas de la institución, coordinan todo el engranaje educativo para que produzca resultados favorables, educación de calidad y dirigen todas las acciones necesarias para lograrlo, cuentan con un estilo del liderazgo óptimo conjugando las particularidades de su persona y el objeto de dirección.

De acuerdo con Serafín Antúnez (1993) el término gestión sugiere inmediatamente «actuación», tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ser acompañado de un referente, de una especificación que lo complemente. Gestión es el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteado a un determinado plazo.

Puedo concluir este capítulo retomo todos los conceptos analizados anteriormente, focalizando que los principales rasgos de calidad que como director necesito favorecer en el sistema educativo que dirijo son los siguientes:

La eficacia de los centros escolares, mediante el refuerzo de su autonomía y la potenciación de mi función directiva, con la concepción de que la educación es un proceso permanente, cuyo valor se extiende a lo largo de toda la vida; como director debo ser un elemento compensador de las desigualdades personales, sociales y garantizar la educación con equidad que avala una igualdad de oportunidades de calidad, para el pleno desarrollo de la personalidad a través de la enseñanza, en el respeto a los principios democráticos, a los derechos y libertades fundamentales así como tener consideración de la responsabilidad y del esfuerzo como elementos esenciales del proceso educativo.

Reconozco a la función docente como factor esencial de la calidad de la educación, así como el atender prioritariamente a la formación y actualización de los docentes, a su promoción profesional para que fortalezcan su capacidad de transmitir los valores que favorezcan la libertad personal, la responsabilidad social, la cohesión, mejora de las sociedades, y la igualdad de derechos entre los sexos, que ayuden a superar cualquier tipo de discriminación, así como la práctica de la solidaridad, mediante el impulso a la participación cívica de los alumnos, así como también la participación de los distintos sectores de la

comunidad educativa, en el ámbito de sus correspondientes competencias y responsabilidades, en el desarrollo de la actividad escolar, promoviendo, especialmente, el clima de convivencia y estudio.

Mi función directiva tiene que ser sistemática y flexible para evaluar el sistema educativo, tanto en su diseño y organización como en los procesos de enseñanza y aprendizaje para así adecuar su estructura y su organización a los cambios, necesidades y demandas de la sociedad, a las diversas aptitudes, intereses, expectativas y personalidad de los alumnos además de fomentar y promover la investigación, la experimentación y la innovación educativa, promoviendo en los alumnos la capacidad para confiar en sus propias aptitudes y conocimientos, desarrollando los valores y principios básicos de creatividad, iniciativa personal y espíritu emprendedor.

CAPITULO 3

**CARACTERÍSTICAS MÁS SOBRESALIENTES
DE MI ESTILO DE DIRECCIÓN**

En el capítulo anterior hice una recuperación de mi trayectoria como directora en las diversas instituciones educativas donde laboré y las oportunidades de formación que tuve, también manifesté mi apreciación personal sobre la función directiva y sus constitutivos, así como quiénes fueron mis directores y la influencia que ejercieron en la forma de conducirme.

Este acápite lo expongo a dos partes, en la primera hago un enfoque sobre las características más sobresalientes de mi estilo de dirección, el punto de partida lo enumeré dentro de los temas centrales como responsabilidades, tareas, habilidades del director; en la segunda parte identifiqué mi estilo personal de liderazgo lo que me permitió reconocer mis fortalezas y áreas de oportunidad, herramientas para trabajar o para adquirir a fin de favorecer el ejercicio de una función directiva de calidad.

TEMAS CENTRALES

- **Responsabilidades, tareas y habilidades del director**
- **Identificación del estilo personal de liderazgo**

Responsabilidades, tareas y habilidades del director

Realizando un análisis y reflexión sobre el valor y la influencia de las diferentes formas de pensar y actuar en mi práctica directiva, como principal actriz y gestora dentro del contexto educativo, mismas que intervienen sobre la calidad de los resultados del centro escolar, adquirí conciencia de los principales rasgos y desafíos incluidos en la función directiva, considero que en mí como directora recae la responsabilidad de la conducción de todos los procesos implícitos para conseguir los objetivos propuestos en el centro escolar y llegar a la meta educativa propuesta en el plan de trabajo o en el proyecto escolar anual, para cumplir así con las expectativas de los padres de familia que inscriben a sus niños en las escuela en aras de obtener educación de calidad, ante tal reflexión me surgió la necesidad de conocer a fondo los elementos que constituyen las responsabilidades, tareas y habilidades de la directora.

“La función directiva enfrenta, como cualquier gestión, las exigencias de calidad de cada escuela y solicita respuestas eficientes y eficaces. Un estilo de dirección explícito y coherente es el que mejor responde a las características de la organización y del medio ambiente escolar en el que se encuentra, por lo que debe de adecuarse al medio que le rodea” (Farkas y Wetlaufer, 1996). No es posible pretender enmarcar al directivo dentro de unas normas y unos métodos específicos, que le indiquen la forma y el estilo de dirigir. Se puede decir que la dirección, en gran parte, es un arte; y la forma como el directivo cumple su misión depende de muchas circunstancias personales o del medio donde se desenvuelve.

“La naturaleza y características de los centros escolares, la complejidad de la tarea educativa que tienen encomendada y los múltiples requerimientos a los que tienen que dar respuesta son algunas razones que hacen que estas instituciones, como cualquier otra organización formal, tiendan a racionalizar el trabajo de las personas que trabajan en ellas” (Antúnez y Gairin, 1998).

Al entrar un poco en el concepto de dirección y revisar las teorías sobre este tema, encontramos que la esencia de la misma está en el manejo del recurso humano: en la motivación, en la comunicación, en la toma de decisiones, en la capacitación, en la promoción, en la innovación, en los principios de la autoridad y en el enriquecimiento del puesto de trabajo, en el desarrollo del individuo y en todo aquello que hace radicar el éxito en el hombre, más que en la tecnología.

La misión de la directora va directamente relacionada con las cualidades de una jefa que conoce con profundidad la organización y que toma acertadas decisiones sobre los aspectos vitales de la escuela. Esas determinaciones, esa visión para tomarlas y sus habilidades naturales deben beneficiar a toda la estructura escolar y deben causar un efecto positivo en las vidas y en el desarrollo de los seres humanos de la cual forma parte. La posibilidad de los recursos y la estructura misma de la escuela también son factores determinantes en el estilo de dirección. Las decisiones de la directora siempre estarán afectadas por las posibilidades de recursos físicos, económicos y humanos; en la medida en que sea fácil adquirirlos, el estilo de dirección y de oportunidades será diferente. Deben ver recursos donde otros sólo encuentran problemas (Dwyer, 1984). La organización y estructura de la escuela permitirá desarrollar un estilo específico de dirección; las líneas de autoridad establecidas, la organización y el ambiente harán que la dirección se ejerza en forma diferente de una institución a otra. Un elemento clave en la calidad y en la mejora de la educación es el nivel de liderazgo que ejerce la directora. “Para ser eficaces, los directores deben integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostenga (Saphier y King, 1985).

La función de dirigir es un proceso que abarca todos los niveles de la organización y es una actividad especial que se realiza plenamente cuando una persona, habiendo recibido una determinada autoridad, tiene la responsabilidad de enseñar, de guiar y dirigir las actividades de otros. La misión consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos.

Algunos aspectos que como directora me corresponde ejercer dentro de mi gestión directiva son: dar al personal una autonomía en sus roles, a la vez que orientan hacia un consenso sobre los principales objetivos. llevar adelante la transformación curricular, responder a las demandas de capacitación docente; tratar de solucionar la atención de los niños con dificultades de aprendizaje; acompañar y estimular las iniciativas docentes; dar continuidad a los planes y programas de estudio; sostener el ritmo de trabajo cotidiano; dar seguimiento del rendimiento de los alumnos; evaluar la gestión docente; mediar algunas problemáticas familiares; mantener vigente en cada actividad el marco de los objetivos institucionales;

sostener al equipo de trabajo, lo cual es una de las condiciones de la coherencia y fuente de fortaleza; excluir los problemas de aprendizaje; tener en tiempo y forma la perspectiva: calendario y plan de la sección que coordino. La directora debe motivar a las educadoras para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología. De lo contrario, no será posible la renovación pedagógica (Purkey y Smith, 1983).

Una directora no puede fundamentar el concepto de la dirección, solamente en los aspectos puramente materiales e impersonales, en donde la rigidez de la sistematización y de la tecnología, colocan al hombre como autómatas, superespecializado, rutinizado y programado; es importante permitir que los valores humanos, sus emociones, sus características y sus cualidades puedan desarrollarse y entregarse al mejor logro de los objetivos institucionales e individuales. En esta línea, Little (1981), señala que el éxito de un centro depende de que sea a la vez “estricto y flexible”, dé libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y la misión” B. M. Bass, Pascual, (1998).

La dirección escolar sí tiene constitutivos propios que la diferencian de otras prácticas sociales y educativas, aunque comparte con las mismas las categorías presentes en toda dinámica social, como autoridad, grupalidad, cultura, producción, etc. Sus constitutivos propios son: el proyecto escolar, el uso de la autoridad, el método directivo, la intersección de proyectos, la gerencia de recursos y, como resultado, la coherencia directiva.

La dirección escolar sí puede ser conceptualizada, asumida y ejercida de dos modos diferentes: un modo administrativo cuyo objetivo es obtener lo que la directora desea con los menores conflictos, y otro modo denominado educativo, cuyo propósito es educar a los otros para dirigir en un proyecto construido y compartido por todos y compatible con los fines personales e institucionales del tipo y nivel educativo para el tiempo y sitio en que se dirige.

Como líder directivo requiero aprender a delegar, a no tener favoritismos, a no tener solamente un brazo derecho o a apoyarme exclusivamente en alguna compañera de trabajo, ya que el personal está pidiendo este nuevo tipo de directora, los liderazgos paternalistas ya no funcionan bien. Para Antúnez, “Dirigir, en cualquier caso, consiste en la acción de influir en las conductas de otras personas para conseguir determinados propósitos que se suponen adecuados para la educación de nuestros alumnos y alumnas, asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones. Dicho de otra manera, la acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas” (Antúnez y Gairin, 1998).

Desde mi perspectiva personal y práctica profesional objeto de la recuperación de mi práctica considero a las siguientes acciones como las principales que deben prevalecer en la función directiva eficaz:

ACCIONES PARA UNA FUNCIÓN DIRECTIVA EFICAZ					
1	Motivar.	15	Promover.	29	Actualizar.
2	Fomentar.	16	Proponer.	30	Capacitar.
3	Participar.	17	Colaborar.	31	Dirigir.
4	Desarrollar.	18	Crear.	32	Orientar.
5	Proactivo.	19	Impulsar.	33	Responsabilizar.
6	Involucrar.	20	Considerar.	34	Gestionar.
7	Integrar.	21	Comunicar.	35	Innovar.
8	Coordinar.	22	Asesorar.	36	Comprender.
9	Realizar.	23	Identificar.	37	Valorar.
10	Mandar.	24	Mantener.	38	Facilitar.
11	Organizar.	25	Analizar.	39	Estimulo intelectual.
12	Presupuestar.	26	Planear.	40	Considerar a cada uno.
13	Estructurar.	27	Supervisar.		
14	Reportar.	28	Modificar.		

Haciendo un desglose de los conceptos anteriores, en el siguiente cuadro señalo e identifico los verbos que delinean las principales responsabilidades de la directora, así como las habilidades que requiero para ponerlas en práctica, además de anotar una calificación de acuerdo a como percibí mi desempeño y en torno al avance que logré.

TAREAS MAS IMPORTANTES DE LA DIRECTORA	Eliminar	Mantener	Mejorar
1.- Atender y comunicar a los actores educativos.			X
2.- Planear participativa y colegiadamente.			X
3.- Facultar y capacitar a los integrantes de la institución.			X
4.- Conocer las aptitudes de mi equipo de trabajo.			X
5.- Evaluar, monitorear y supervisar.			X
6.- Estar atenta a las necesidades del personal.			X

TAREAS MAS IMPORTANTES DE LA DIRECTORA	Eliminar	Mantener	Mejorar
7.- Ejercer liderazgo motivacional.			X
8.- Supervisar pedagógicamente.			
9.- Motivar la participación de los actores educativos.			X
10.- Capacitar a educadoras padres de familia.			X
11.- Comunicación con autoridades.			X
12.- Estructurar la organización escolar y administrativa.			X
13.- Acompañar y capacitar pedagógica y académicamente.			X
14.- Organizar y realizar juntas, actividades escolares y festivales.			X
15.- Gestionar apoyos con diversas instituciones.			X
16.- Delegar tareas con equidad y pertinencia.			X
17.- Conjuntar objetivos educativos con supervisión.			X

Haciendo una comparación de las tareas de directora que consideré como las más importantes en dos semestres diferentes de la maestría, mismas que presenté en el cuadro anterior, observo las siguientes diferencias: las labores son multifactoriales, por lo que de un mismo rubro como la comunicación por ejemplo, se pueden desprender diversas líneas, primero no consideré la comunicación con autoridades educativas, no incluí el liderazgo motivacional, conocer las aptitudes del personal así como estar atenta a sus necesidades, lo anterior entre otros aspectos que se fueron circunscribiendo y que me ayudaron a visualizar la diversidad de quehaceres directivos que se necesitan considerar para ejecutar dicha labor, con ello puedo sustentar que el aprendizaje generado en la maestría se enfocó directamente sobre el conocimiento y la práctica, con lo que incrementé el nivel de calidad en la atención de las tareas de la directora.

Mi definición inicial y personal en los ámbitos pedagógico, administrativo y comunitario social sobre algunas responsabilidades se modificó, ya que en la elaboración del cuadro transcurrió más de un semestre, en el cual se me instruyó y consideré diferentes referentes metodológicos además de que amplí mi nivel de dominio de algunas habilidades directivas, por lo que tuve más herramientas para desarrollar conocimientos y conocer más acerca de las tareas y responsabilidades del director, además, conocí aspectos como incluir a todos los actores educativos en la tarea pedagógica, los diferentes estilos de liderazgo, cómo establecer la comunicación eficaz, y las diferentes etapas de la supervisión, evaluación y monitoreo.

Además cambié la forma de señalar las tareas ya que agregué más elementos al contexto de cada una, a la par de priorizarlas y organizarlas de acuerdo con los objetivos del plan anual de trabajo, también modifiqué la calificación en algunas de ellas como en la de comunicación, capacitación, liderazgo, evaluación

y supervisión. Dicho cambio se debió a que transformé mis esquemas organizacionales, cimentando los conocimientos, innovando e interviniendo la práctica directiva.

Identificación del estilo personal de liderazgo

“Existen casi tantas definiciones del estilo de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.” Rallph M. Stogdill (s/a)

Entiendo al liderazgo como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a las educadoras y personal administrativo. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien dirigir, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los demás, de diferentes maneras para que todos miren hacia el mismo objetivo que se les ha planteado y todo el colectivo camine hacia la meta propuesta por el líder, intervenir para evitar la resistencia al cambio que se manifiesta en algunos actores educativos. El poder para influir conduce al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto, es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns (s/a) argumenta que, el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una estrecha relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis (s/a), al escribir

sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administrado y sub lidereadas.

Una persona quizás sea una directora eficaz (buena planificadora y administradora) justa y organizada, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaz – con habilidad para desatar el entusiasmo y la evolución–, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las instituciones, muchas de ellas están apreciando más a los directivos que también tiene habilidades de líderes. El liderazgo es importante por ser la capacidad de una jefa para guiar y dirigir. Una organización escolar puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico y pedagógico.

Como directora me encuentro en el proceso de estructurar mi propio estilo de liderazgo, con el conocimiento de que se necesita enfocarlo de acuerdo con cada situación en particular, a continuación menciono las características deseables con base en el contexto anterior y la meta a conseguir.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN ESTILO DE LIDERAZGO	CONSIDERO QUE PUEDO MEJORAR MEDIANTE:
Auto conocimiento.	El desarrollo de los cuatro aspectos centrales del auto concepto: valores, estilos de aprendizaje, necesidades interpersonales, actitudes.
Manejo de estrés.	El conocimiento de los factores que lo producen para así poder evitarlo en lo posible y desarrollando estrategias para su manejo.
Solución analítica y creativa de problemas.	La identificación de problemas, generación de soluciones alternativas, llevar a cabo, dar seguimientos.
Poder e influencia.	El dominio de habilidades y motivación; características importantes para el ejercicio del poder, lo cual implica tener bases en experiencia, esfuerzo, legitimidad, confianza, responsabilidad, carisma y aceptación.
Motivación interna y externa.	El énfasis en la motivación, satisfacción y desempeño.
Facultamiento y delegación.	La aplicación de las dimensiones de facultamiento como eficiencia personal, autodeterminación, consecuencia personal, significado y confianza.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN ESTILO DE LIDERAZGO	CONSIDERO QUE PUEDO MEJORAR MEDIANTE:
Ser líder de cambios positivos.	El establecimiento de una estructura de cambio, articular una visión, generar compromiso, institucionalizar el cambio, formar un ciclo.
Trabajo de equipo.	La formación de un equipo de alto desempeño y desarrollando habilidades para dirigirlo.
Formación de equipo efectivo.	La adquisición de estrategias para la formación de equipos partiendo de cuatro etapas: normatividad, formación, tormenta y desempeño.
Manejo de conflictos.	El conocimiento y uso de los métodos de solución de conflictos como: coacción, evasión, compromiso, complacencia y colaboración.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

El líder actúa al frente de su grupo, dirigiéndolo, facilitando su progreso, desarrollo y señalando las metas y objetivos que se deben realizar. El éxito del líder está en lograr que la gente se entregue a su labor y a la disciplina, sólo valiéndose de su personalidad que le imprime imagen y carisma ante los demás y que con magnetismo especial logra atraer hacia sí la buena voluntad de otras personas.

El líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas. Un líder directivo actualmente debe aprender a delegar, no tener favoritismos, ya que el personal docente y administrativo está pidiendo este nuevo tipo de directivo y para poder competir en el ámbito mundial, los liderazgos paternalistas no funcionan bien.

El líder debe de manejarse por medio de las cualidades que completan la inteligencia emocional, la auto administración, auto confianza, sociabilidad, y confianza y empatía hacia los demás (Goleman, 1998). Asimismo, hay diferentes estilos de liderazgo, que según el que se escoja va a haber un determinado impacto en la organización, no deben de manejarse solos, sino en combinación. Los estilos de líder según Goleman (2000) son: Coercitivo, Autoritario, Afiliativo, Democrático.

Si como directora consigo por mi buena disposición personal, despertar las emociones y los sentimientos de la gente, estaré creando un ambiente propicio para una productiva gestión y me será fácil conducir al grupo al logro de mis aspiraciones, a la satisfacción de los deseos y la realización de las metas institucionales.

Existen varios test para evaluarse como animador, yo escogí el elaborado por Delaire y Ordroneau (1991), incluido en los anexos, para obtener una perspectiva sobre mi comportamiento directivo; el test comporta doce preguntas, cada una de las cuales se refiere a una situación precisa y propone tres respuestas. Hay que situarse en el tipo de respuesta que mejor se ajuste al propio comportamiento natural (una respuesta por pregunta). Una reja de interpretación de resultados sigue a la serie de preguntas con lo que se determina el estilo de liderazgo de quien realiza el test.

Las situaciones reales son en general más complicadas que las evocadas por el test, en lo personal, los resultados que obtuve al realizarlo, me dieron la perspectiva para actuar en algunas situaciones, más en otras no me definió directamente el resultado ya que se varia entre un estilo de liderazgo y otro. Espero, sin embargo, que este test indicativo pueda ayudar a cada cual a situar sus propias tendencias y, por ese mismo hecho, a prepararse mejor para el rol de animador del grupo. A condición, que quede claro, de responder con la mayor sinceridad posible. De todas formas, no se trata de hacer un cuadro de honor, sino de conocerse mejor a sí mismo.

A continuación presento los resultados que obtuve al responder el “test personal para evaluarse como animador”, elaborado por Delaire y Ordroneau (1991). Con el cual pude generar una reflexión sobre mi estilo personal para conducir las reuniones colegiadas, así como mi estilo personal de dirección.

Los resultados en el test me ubican con cierta tendencia autoritaria y determinados rasgos democráticos que me permiten una buena conducción de grupos de trabajo. Aquí lo importante es que yo reflexione en cuáles situaciones es más conveniente aplicar un estilo u otro para transferir al colectivo docente o a los padres de familia hacia los fines deseados, inclusive en mi experiencia personal puedo decir que el estilo *laisser-faire*, tan criticado por muchos, puede producir buenos resultados si se trabaja en forma adecuada con grupos de ciertas características y circunstancias, como comenté anteriormente, lo importante es estar alerta al contexto que circunscribe a cada grupo en particular para aplicar el estilo que más acomode.

Los extremos no son buenos, de ahí derivó la importancia de saberse administrar entre el estilo autoritario, el democrático o el *laisser-faire*, de acuerdo con las necesidades de cada situación a tratar. Al responder el test, me queda la interrogante sobre cuál es el criterio o la delgada línea que separa a un animador democrático de un *laisser-faire*, ya que en ciertas circunstancias pareciera que se actúa de acuerdo con uno de esos modelos y en realidad se está procediendo desde el otro, para ayudar un poco a delimitar el juicio, presento la discusión teórica que profundiza en los estilos de liderazgo para definirlos de un modo más fino; para ello retomo algunas clasificaciones de acuerdo con Boris Trista y Rodolfo Hernández (2000), tradicionalmente se han dado distintas clasificaciones de los estilos, sobre todo, tendencias en las relaciones directivo-subordinado, ya que ninguna de ellas se da comúnmente en forma pura. Por esta razón, no haré mucho énfasis en las clasificaciones, aunque son útiles como base para un mutuo entendimiento.

Autocrático: las decisiones se toman unilateralmente por el directivo y se llevan a los subordinados como órdenes de obligatorio cumplimiento. A veces el estilo autocrático se combina con la persuasión, es decir, el directivo toma las decisiones unilateralmente, pero trata de persuadir a los subordinados de las ventajas de la decisión. Este estilo afecta la motivación y creatividad de los subordinados. Presenta la ventaja de la rapidez para la toma de decisiones.

Democrático: los subordinados participan en la toma de decisiones y los acuerdos tomados son de obligatorio cumplimiento. Las ventajas y necesidad de este estilo serán descritas con más detalles posteriormente. Debe cuidarse no llevarlo a la exageración, pues demora inútilmente el proceso de toma de decisiones y se puede llegar a un sacrificio extremo de la calidad en aras del compromiso.

Laissez faire: los subordinados toman decisiones de forma independiente con respecto a su trabajo. Este estilo en ocasiones se rechaza totalmente pues se lleva al absoluto, lo cual es contradictorio con el carácter cooperativo de los procesos laborales del mundo de hoy; sin embargo, se ve que puede ser una aproximación válida dentro de ciertos marcos.

Paternalista: constituye un estilo en el que las relaciones de dirección se equiparan con las relaciones padre-hijo. Este estilo tiene sus ventajas y desventajas. Su ventaja principal es que generalmente disminuye la resistencia a la autoridad y crea compromisos fuertes de los subordinados hacia los directivos. Como desventajas fundamentales se plantean su afectación a la creatividad de los trabajadores jóvenes y la defensa de trabajadores incapaces por parte de los jefes.

Burocrático: se expresa como una tendencia del directivo a relacionarse con sus subordinados de una forma impersonal, a través de reglas, instrucciones y disposiciones propias del nivel superior. Generalmente se ha considerado que un estilo burocrático puede posibilitar el logro de un cierto nivel de eficiencia pero no permite el desarrollo.

Aunque puedo encontrar otras clasificaciones en la literatura, las ya señaladas son suficientes, tanto para una indicación de las posibles diferencias de comportamiento de las relaciones jefe-subordinado, como para entrar a analizar algunos elementos y técnicas básicas para la utilización adecuada del estilo democrático de liderazgo.

Una vez que tomé conciencia de mi estilo personal de liderazgo para así intervenir de acuerdo con cada situación en específico, el siguiente paso que dí fue adquirir la percepción de cómo me apoyé en cada uno de los colaboradores de la escuela, quienes participaron conjuntamente conmigo, recapacitando en qué les pedí ayuda y si aproveché o no sus cualidades, lo anterior lo exteriorizo en el siguiente cuadro donde utilizo claves para resguardar la identidad de cada uno.

NOMBRE/CARGO	LE PEDÍ AYUDA EN:	¿APROVECHÉ SUS CUALIDADES?
Colaborador 1	Atender a los padres de familia cuando hay algún problema.	Poco, solo le pedí ayuda cuando algo se salió de control.
Colaborador 2	Comprar material para el preescolar. Dirigir las juntas con maestras.	Poco, porque no quería interferir con el personal para evitar relegar la autoridad del director.
Colaborador 3	Cubrir a las maestras en caso de imprevistos. Llevar el control e inventarios del material.	Mucho, apoyó la organización administrativa del preescolar.
Colaborador 4, 5, 6, 7, 8 y 9		Nada, no les requerí de ayuda fuera de sus funciones.
Colaborador 10	Elaborar credenciales al inicio de cursos. Atender la puerta cuando el director estaba atareado.	Poco, cuando se le solicitó apoyo administrativo aparecieron celos y ya no quería realizar sus funciones correspondientes.
Colaborador 11	Abrir la puerta cuando el director está apurado.	Poco, más bien se le solicita apoyo relacionado con la limpieza.
Colaborador 12	Apoyar sobre como utilizar la norma.	Poco, aunque trabaja en otra área del mismo plantel, es muy independiente.
Colaborador 13	Presentar información ante Secretaría de Educación cuando se requirió.	Poco, argumentaba muchas ocupaciones y sólo ayudaba cuando incluía a su área.

El cuadro anterior me generó la reflexión de que he desaprovechado las cualidades de los colaboradores y necesito mejorar mi trabajo en equipo, ya que esto me puede permitir realizar mejor mis funciones, obtener mejores resultados y tomar decisiones más acertadas debido a que los diversos puntos de vista del conjunto enriquecen la visión y dan una perspectiva más amplia de la tarea a realizar. “El director, debe preservar un balance de autoridad entre personas confiadas para realizar su trabajo y proveer la estructura de soporte en las que ellas puedan funcionar”, Fullan (1990).

Para toda escuela es necesario tener un equipo de trabajo de varias funciones, el cual pueda reaccionar a los nuevos requerimientos de una manera inmediata Bartlett y Ghoshal, (1995); de esta forma el director, al tener la habilidad de trabajar en equipo, logra enfrentar más eficazmente los retos que se le presenten, pues tiene el apoyo de un grupo y sabe aprovechar sus talentos conjuntos. Murata y Harrison (1991) dicen que a pesar de que cada uno de los jugadores tiene su propia personalidad, solamente por medio del trabajo en equipo se puede ganar la contienda. Por lo anterior, se afirma que todo director debe tener un buen manejo del trabajo en equipo, ya que las habilidades personales pueden ser insuficientes para resolver de la mejor manera una tarea.

En continuidad con el ejercicio de reflexión que se fue generando en torno a la función directiva, en el siguiente cuadro registré los principales fundamentos de la autoridad así como las consecuencias deseables de la dirección sobre las que necesitaba trabajar concretamente, además de las diferentes características que consideré de mayor importancia en mi estilo personal de ser líder, mismas a las que tenía que abonar con vistas a ejercer una función directiva estratégica que me permitiera optimizar mi labor.

COMPONENTES DE MI ESTILO PERSONAL DE SER LÍDER	
FUNDAMENTOS DE LA AUTORIDAD:	1. Establecimiento de compromisos.
	2. Subordinados.
	3. Emisión de órdenes.
	4. Continuidad y mantenimiento.
	5. Comunicación y apoyo.
	6. Dirección hacia el cambio.
CONSECUENCIAS DESEABLES DE LA DIRECCIÓN:	1. Gestionar procesos dinámicos en constante mejora.
	2. Integrar procesos y métodos de innovación.
	3. Generar desde mi centro de trabajo la organización que satisfaga las necesidades educativas.
CARACTERÍSTICAS DE MI ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO:	1. Ética.
	2. Eficaz.
	3. Confiable.
	4. Interesada.
	5. Amable.
	6. Dinámica.
	7. Adaptable.

Como directora requiero actualizar mis conocimientos constantemente, asimismo debo permitir que mis colaboradores lo hagan también, por medio de acompañamiento, diplomados, cursos de comunicación interpersonal, de superación personal; de esta forma lograré un crecimiento personal y profesional, que redituará y se proyectará en el trabajo dentro de la escuela, a su vez que permitirá una mayor interacción del personal en las cuestiones de dirección.

Comparando los resultados del ejercicio anterior con los ejercicios realizados en los puntos predecesores de este apartado, en los cuales se identifica mi estilo de liderazgo y algunos rasgos que definen mi manera particular de conducir las sesiones colegiadas en la escuela, encuentro las siguientes semejanzas y diferencias:

Hay constancia en los rubros de comunicación, organización y satisfacción de necesidades educativas. Las diferencias presentadas son la inclusión de métodos de innovación y dirección hacia el cambio, así como la generación de procesos para dar continuidad y mantenimiento al proyecto educativo. Me doy cuenta de que con cada semestre transcurrido en la maestría adquirí más herramientas para trabajar en la práctica directiva a la vez que incrementé el nivel de dominio en las habilidades directivas.

Como cierre presento el consiguiente análisis sobre lo trabajado del presente capítulo: He basado mi gestión en la dirección administrativa, me di cuenta que intuitivamente he realizado la función directiva en muchos aspectos y por ignorar sus fundamentos, he generado un estado de confusión mental en donde mi actuar ha cambiado en ocasiones de forma negativa, ahora, con el conocimiento de los aspectos teórico-metodológicos puedo cimentar mi conducción de acuerdo con los criterios estudiados enfocándome así hacia una gestión que produzca excelencia educativa en los alumnos.

Dentro de mi gestión puedo mencionar como positivo la organización administrativa, rubro que mantenía al corriente y funcionando, como área de oportunidad encontré las relaciones humanas, aún me falta mucho por conocer para integrar conjuntos de calidad, en las escuelas siempre hay educadoras que laboran por necesidad o compromiso con los niños, más no porque tengan puesta la camiseta o se consideren miembros del equipo, al respecto debo analizar más a fondo cada situación y determinar qué aspectos se encuentran en mis manos para cambiar, y de los que no se encuentran a mi alcance ver qué puedo hacer para minimizarlos o cambiar la estrategia para que con opciones diferentes se cubran las necesidades vigentes.

En mi gestión directiva me identifico con las variables de gestión que menciona Sancho (1998), en tanto las reconozco en mi práctica y otras las pretendo desarrollar:

- Directora siempre presente y competitiva (en los aspectos académico, técnico y humano).
- Autonomía técnica pedagógica de la escuela.
- Existencia de una fuerte cultura escolar.
- Calidad humana y profesional con rol de efectividad escolar.
- Presencia diaria y constante de las docentes.
- Sensibilización positiva de alumnos y padres sobre la educación.
- Efectiva utilización de recursos pedagógicos.
- Dispuesta para conversar e intercambiar experiencias educativas.

Con la revisión de estos textos sobre la función directiva, me dí cuenta que no estoy tan equivocada como originalmente pensaba, admito que me falta mucho por aprender y por desarrollar, sé que fui por buen camino organizando mis estructuras mentales para incluir en mi actuar todos los aspectos anteriormente mencionados, me interesa ser un líder carismático y llevar una dirección educativa con resultados de calidad, de ahí surgió la necesidad de tomar esta maestría y con buenos ojos puedo ver como adquiero las herramientas que necesito además de darme cuenta de muchos aspectos que ignoraba, el primer paso ya está dado: admitir que necesito ayuda para ejercer correctamente la función directiva y ponerme en manos de los profesionales para lograrlo, ahora si, sólo es cuestión de tiempo y manos a la obra para llegar a la meta u objetivo propuesto, ser un líder de calidad con un liderazgo profesional (estratégico, participativo, propositivo y de competencia profesional), con visión y metas compartidas.

Como menciona Tejada (1998), el cambio es un proceso complejo, no exento de dificultades, su desarrollo queda mediatizado por la propia naturaleza del mismo, así como por el contexto en el que se inscribe, complejo por la cantidad de variables que inciden en él. La gestión del cambio, es el proceso de dirección, planificación, distribución de recursos, activación de procesos, animación, evaluación, implicando en ello procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos adecuados en relación con los objetivos planteados.

Cuando una persona sabe lo que quiere y, tiene una meta a seguir, es más fácil conseguirlo, ya que pone todos sus esfuerzos a luchar día con día por la persecución de esos objetivos que se propuso. Es importante considerar que “cuando la gente sabe lo que se espera de ella, entonces percibe cierto control personal en como alcanza sus metas, es más parecido a tener un proceso y transición de una forma de pensar manejada por otro a una manejada por uno mismo” (Geller, 2000).

Para lograr que los miembros de la institución trabajen exitosamente debe existir una meta organizacional así como un lugar común al que se quiere llegar en conjunto, a este punto se le llama “visión”, saber a donde se quiere llegar. Un director debe tener esta habilidad bien clara, saber cuales son los objetivos de la escuela, de ahí se obtienen las estrategias a seguir y los planes de acción que se llevarán a cabo por parte de la institución. Formular el futuro implica un minucioso examen de la organización frente a educadoras, alumnos, padres, autoridades, organismos reguladores, la propia cultura y sobre todo compararse con lo que es la escuela hoy y aquello que desea ser en el tiempo.

Cuando una directora tiene claro qué es lo que quiere ser, alcanzar o dónde quiere llegar a estar, es conveniente que el equipo de trabajo y toda la escuela comparta ese fin, por lo que necesita tener habilidades de persuasión y comunicación, tener una buena imagen pública para que los integrantes se identifiquen y apoyen, ya que a su vez se sabrán apoyados por la coordinadora.

La directora debe crear confianza siendo honesta y justa, si los integrantes no confían en la cabeza de la organización no habrá resultados. Saber ser un líder reconociendo los logros así como asumir los fracasos también es importante. Empujar las acciones, no aprobar las inmovilidades, premiar los éxitos y los comportamientos deseados psicológica y financieramente, son características deseables de un líder. En esa línea es imprescindible que los miembros de un equipo sepan las metas, sepan cómo evaluarse los motiva a hacer su trabajo, saber lo que se puede o no esperar y lo que tiene o no que hacer.

Dar certidumbre a las educadoras a mi cargo ha sido una parte importante de mi habilidad de liderazgo ya que sabían qué esperar y cuándo esperar una revisión. Para lo cual las evalué, las motivé y les dí cierta certeza y confianza favoreciendo la comunicación entre el equipo y yo. “En la parte superior de los indicadores de salud corporativa se encuentra la comunicación. Lo fácil que fluya hacia abajo, hacia arriba y horizontalmente es la mayoría de las veces un importante indicador de la efectividad de la organización”, Harshman y Harshman (1999). Las recomendaciones que se hacen a los directivos para que sean exitosos apuntan hacia ciertas áreas que concuerdan con lo que se recupera en este trabajo, tales como:

- Visión clara del futuro.
- Amplio involucramiento de los miembros de la institución.
- Compromiso con sus colaboradores y con la escuela.
- Tienen sistemas de recompensa que están relacionados con desempeño.

Si no se tiene una buena imagen y no se trata como seres humanos con respeto a los integrantes, se dificultará la labor de inducirlos hacia la realización de nuevas tareas o procesos, a que hagan su trabajo con calidad, se debe ayudar a los actores educativos, si no es así, se tendrá un clima organizacional tenso donde cada cual trabaja por su rumbo sin importarle lo que otros hagan o piensen y profesionales apáticos buscando nuevos horizontes.

El líder a quien la gente sigue, escucha, obedece, y creen en ella tiene las características y los deseos interrelacionados como: responsabilidad, facilidad de palabra, honestidad, visión, innovación, conocimiento del proceso, trato humano, buena imagen, sentido de innovación, entre otros. No es fácil que las educadoras aporten sus ideas para un desempeño satisfactorio de su trabajo o que sigan a una persona que no tiene un camino establecido, que no tiene metas definidas (visión) y mucho menos si no tiene acciones claras a seguir para llegar a esa meta. La emoción de creer que se puede alcanzar la meta no se puede contagiar si no se tiene esa habilidad de persuadir y de contagiar el gusto por el trabajo. Y si a lo largo del tiempo no se tiene un esquema bien definido y honesto de transmitir el conocimiento o resultados del proceso en cuestión las educadoras no volverán a seguir a la directora.

El continuo trabajo en equipo en la escuela fomenta el intercambio de ideas y hace conocer los beneficios y problemas que tiene trabajar bajo este esquema, se considera que la sinergia que se crea en un equipo aumenta la visión de todos sus miembros y enriquece los resultados del grupo aunque no se debe ignorar que puede haber problemas si las personas no poseen el sentido de responsabilidad y confianza que se necesita para llevar a cabo la tarea. Los miembros del equipo también deben formar parte de las actividades del director ya que si el grupo no está formado desde la interdisciplinariedad la visión total será pobre y no aportará beneficios al resultado final. La habilidad de trabajar en equipo debe desarrollarse en todas las personas ya que la percepción de cada miembro del grupo amplía la posibilidad de éxito para la escuela.

Los problemas de gestión de la directora, exigen para solucionarlos el uso de estructuras mentales diferentes, otra cultura profesional, distintos modos de entender la enseñanza, nuevas prácticas docentes, formas de relacionarse con la administración educativa menos dependientes, en fin, no puede asignarse a la dirección una “arquitectura pedagógica” mientras se siga utilizando una serie de factores como el énfasis en cuestiones burocráticas, el abuso de reglas y regulaciones para asegurar su cumplimiento, las expectativas desproporcionadas sobre los logros escolares y la tramposa negociación de todos los aspectos curriculares basados en las relaciones entre escuela y familias.

El asunto de la dirección no puede abstraerse de todos los aspectos anteriormente mencionados, de ahí la importancia que implica el ejercer una función directiva eficaz y de calidad. Está en las manos del directivo el cambiar su contexto por otro que se acerque al ideal referido, es cuestión de apoyarse en diferentes métodos, herramientas y estrategias que le permitirán convertirse en un líder de calidad con un liderazgo profesional (participativo, propositivo y de competencia profesional), con visión y metas compartidas.

CAPITULO 4

**FORMA EN QUE SE DESARROLLARON
MIS ACTIVIDADES DIRECTIVAS**

En el capítulo anterior ya señalé cuales son las características más sobresalientes de mi personal estilo de dirección y algunos instrumentos que apliqué para conocerlo y definirlo, mismos que sustentan dichas particularidades además de precisarlas al constituir el referente teórico para conocer los principales estilos de liderazgo, así también señalé las principales responsabilidades, tareas y habilidades que se requieren de la directora, exactas a las que se encuentran implícitas al cargo directivo y la reflexión generada en torno a la situación vivida en torno a cada una de ellas.

En este capítulo me enfoco en privilegiar mi visión y análisis personal como directora distribuyéndolo en tres ámbitos, en donde primero retomo las principales actividades que realizo para enseguida relacionarlas con el tiempo que le dedico a cada una, así como la importancia que les concedo, las habilidades que necesito para cumplirlas y la capacitación que requiero para aplicar esas habilidades, en la segunda parte divido en ocho áreas las principales tareas de la directora, los componentes que la integran y lo que implica cada una de ellas dentro de mi gestión directiva, finalmente en el tercer apartado recupero en un análisis los aspectos que necesitan ser mejorados dentro de mi intervención como directora, las cuestiones que pueden cambiarse o modificarse y cómo mi tarea directiva resulta determinante para lograr que funcione correctamente la función directiva enfocada en el aspecto educativo.

TEMAS CENTRALES

- **Actividades cotidianas de la directora, su importancia y tiempos que demandan**
- **Tareas de la directora**
 - **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.**
- **Asuntos que requieren ser mejorados**

Actividades cotidianas de la directora, su importancia y tiempos que demandan.

“Una directora que desee progresar, debe conocerse previamente con sus fortalezas y debilidades, para reafirmar las primeras y superar gradualmente las últimas.”

Para realizar la tarea directiva se mezclan aspectos administrativos, técnico – pedagógicos y de relaciones humanas, así como situaciones de conflicto, por eso es de suma importancia la identificación y continúa capacitación en las habilidades necesarias para que enfrente las tareas y cumpla dichas responsabilidades. Además de supervisar los aprendizajes de los alumnos, en la directora recae la responsabilidad de conducir los esfuerzos de todos los actores educativos colectivamente con los recursos materiales y económicos para conseguir los objetivos señalados en el proyecto educativo.

El punto de partida de éste análisis fue ubicar las actividades cotidianas de una semana de trabajo, así como los tiempos que demandan hora por hora y día por día, clasifiqué las acciones que realizo de rutina, de trámite o de visto bueno, las actividades reflexivas o de pensamiento, y las que hago por mandato o petición, es decir aquellas que ejecuto sin tener decisión en ellas, lo reproduzco en el siguiente cuadro.

AGENDA DE UNA SEMANA DE TRABAJO					
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
7:45	Abrir puerta	Abrir puerta	Abrir puerta	Abrir puerta	Abrir puerta
8:10	Cerrar puerta	Cerrar puerta	Cerrar puerta	Cerrar puerta	Cerrar puerta
8:20	Supervisar Honores	Tomar asistencia	Tomar asistencia	Tomar asistencia	Tomar asistencia
8:40	Tomar asistencia	Checar pendientes	Checar pendientes	Checar pendientes	Checar pendientes
9:30	Revisar planeación Educativa.	Atención a padres imprevistos	Atención a padres imprevistos	Atención a padres imprevistos	Atención a padres imprevistos
10:30	Supervisar recreo	Supervisar recreo	Supervisar recreo	Supervisar recreo	Junta inspección
11:00	Supervisar actividades y aseo. Atender llamadas	Supervisar actividades y aseo. Llenado de documentos	Supervisar actividades y aseo. Hacer oficios	Supervisar actividades y aseo. Checar papelería y bodega	Supervisar actividades y aseo.
13:00	Organización escolar. Abrir/salida niños	Organización escolar. Abrir/salida niños	Organización escolar. Abrir/salida niños	Abrir/salida niños	Abrir/salida niños
13:30	Supervisar comedor y siesta	Supervisar comedor y siesta	Supervisar comedor y siesta	Supervisar comedor y siesta	Supervisar comedor y siesta
14:00	Actividades Varias	Actividades Varias	Actividades Varias	Actividades Varias	Junta maestras.
15:00	Salida	Salida	Salida	Salida	Salida

Posteriormente clasifiqué y registré las horas dedicadas a cada actividad, ya sea rutinaria, de pensamiento, de dirección o por norma, con el total de horas de cada aspecto al cotejarlas con el total de horas laboradas obtuve el porcentaje respecto del total de horas que realicé en cada diligencia y los anoto en el siguiente cuadro, mismo que da fe de las tareas que me consumieron más tiempo.

ACTIVIDADES	HORAS	PORCENTAJE
...de rutina	1:30	20%
... de pensamiento	1:30	20%
... por norma, petición o mandato superior	4	45%
... de dirección	1	15%
Total X día de trabajo	8	100%

Con base en lo anterior, realicé una comparación de cada movimiento por hora y el porcentaje del tiempo profesional que dediqué a cada tipo de actividad. El siguiente ensayo es producto de la breve reflexión realizada sobre ese resultado y respondiendo la pregunta: ¿Qué hace la directora en las 8 horas diarias de trabajo destinadas a la conducción del centro escolar?

Mi trabajo como directora en la semana que realicé este ejercicio se enfocó básicamente al cumplimiento de la norma con la Secretaría de Educación Pública (SEP), la mayor parte del día la dediqué a llenar documentos que me pidieron como requisito para conservar la incorporación de los estudios y sustentar la validez oficial, incluyendo las juntas a las que tuve que asistir con la inspectora o con la asesora pedagógica de la SEP en donde invertí prácticamente el 45% del tiempo total de trabajo.

Dediqué solo el 20% de este espacio a la supervisión - evaluación de alumnos y maestras; realmente me habría gustado saber organizarme para incrementar este porcentaje ya que mi distribución del tiempo fue deficiente porque no siempre pude apoyarlas en sus necesidades; dentro de la supervisión incluí el monitoreo que me permitió hacer cambios y modificaciones en la práctica pedagógica para incrementar la calidad en el nivel de enseñanza a los niños, afortunadamente conté con educadoras responsables que realizaban eficientemente su trabajo y no requerían de mi intervención constante, también tuve a mi cargo educadoras nuevas que solicitaban mi apoyo y acompañamiento desde la inducción hasta la estructura escolar.

Como me valí de otras estrategias para sacar adelante el quehacer educativo; en el rubro de organizar y coordinar obtuve un porcentaje muy bajo, otro 20% del tiempo total, en esta semana requerí de más tiempo administrativo ya que se inicio con la implementación de la estructura organizacional y ello incluyó una serie de juntas con el personal, trabajo de escritorio, de análisis y de reflexión con lo que pretendí conducir a la elaboración de un manual de procedimientos para sistematizar los procesos y producir en mí como directivo, la transición de ser un director operativo a un director estratégico y de alto nivel.

En el rubro de labores de director, solo invertí el 15% del tiempo total de trabajo en las funciones de gestión, ya que dediqué más tiempo a las actividades que necesitaban hacerse por norma o mandato superior, estas últimas no puedo decir qué tanto podían modificarse, ya que al ser giradas por los superiores, su cumplimiento era de observancia obligatoria en el lapso de tiempo y forma indicada y como director me vi imposibilitada de decidir, negociar o modificar el cumplimiento de las mismas por lo que el manejo del tiempo

para ejecutar dichas acciones quedó realmente fuera de mis manos; aún me falta conocer más acerca de la función directiva y de organización personal para en un futuro poder desglosar correctamente los rubros anteriores y tener una mejor administración del plantel educativo.

La multitud de demandas expuestas anteriormente exigió de un conjunto de actuaciones de mi parte como directora que se diversificaron en ámbitos diversos, como el curricular, el de gobierno institucional, el administrativo, el de recursos humanos, el de servicios. Entre los ámbitos de la vida institucional, sobresalió uno como constante obligada: el administrativo, como el “sistema racional de esfuerzo cooperativo a través del cual se pueden alcanzar los propósitos comunes que individualmente no son factibles de lograr” (Jiménez, 1982:97). Todos los aspectos señalados formaron parte de la función directiva, fue el área específica que durante mucho tiempo estuvo encajonada en normas y disposiciones administrativas y actualmente, debido a los cambios presentados en la educación básica del país, se ha estado modificando con la visión y exigencia de ejercer una función directiva nueva, modernizada, actualizada y competente.

Después de analizar los tiempos utilizados en cada una de las actividades directivas, identifiqué las principales tareas de la dirección para establecer la importancia práctica, normativa y educativa de las mismas; asimismo la habilitación y capacitación que tengo para realizarlas.

TAREAS QUE REALIZO COMO DIRECTORA			
1	Supervisión pedagógica.	16	Archivar documentación y expedientes.
2	Diagnóstico y formación a los grupos.	17	Conseguir música del festival.
3	Revisión de la planeación y diario de trabajo.	18	Resolución de conflictos.
4	Relación y atención a padres de familia.	19	Contestar teléfono.
5	Juntas bimestrales para entrega de evaluaciones.	20	Organización de horarios.
6	Actualización y organización documentación del jardín de niños y del archivo electrónico.	21	Elaboración de documentos para la Secretaría de Educación Jalisco.
7	Conducción del equipo de trabajo.	22	Delegación de tareas.
8	Atención de la puerta de ingreso, dar informes.	23	Atención a imprevistos.
9	Organización de actividades, festejos, etc.	24	Reunión con la supervisora.
10	Asesoría en círculos de estudio.	25	Capacitación a docentes.
11	Gestión de mobiliario y espacios.	26	Taller - escuela para padres.
12	Administración de recursos materiales.	27	Atención a padres y a alumnos.
13	Revisión del cumplimiento de horarios.	28	Supervisión del material didáctico.
14	Planeación de actividades anuales.	29	Fotocopiado de avisos, actividades, invitaciones, etc.
15	Procesos de pre – inscripción.		

Como ya comenté en el párrafo anterior, el listado corresponde a las actividades principales o que requerían de mayor tiempo para su ejecución dentro de la gestión directiva, no por ello corresponde a la totalidad de diligencias que realicé, hubo muchas de actividades que no se registraron por ser acciones eventuales, que aunque consumían tiempo, no realicé cotidianamente por ser de frecuencia anual o semestral.

En el siguiente cuadro hago un registro de las diez tareas de la función directiva que más tiempo me consumieron, y en la columna de la derecha estimo el tiempo que me tomó ejecutar cada una en horas por semana. Las anoto por orden: de las que más tiempo requieren a las que requieren menos tiempo.

TAREAS:	TIEMPO: HORAS POR SEMANA
1. Realización de actividades administrativas.	10
2. Reunión con la supervisora y capacitación.	8
3. Elaboración de documentos requeridos por SEJ.	8
4. Organización y actualización del archivo electrónico e impreso.	5
5. Organización y actualización de expedientes.	5
6. Atención las necesidades de padres de familia.	5
7. Supervisión pedagógica.	2
8. Capacitación a docentes.	2
9. Fotocopiado de actividades, avisos, invitaciones, etc.	2
10. Delegación de tareas.	1

Y posteriormente identifiqué los asuntos que subjetivamente considero más significativos y la razón que me lleva a reflexionar cada tarea como “importante”. Escritas en orden: de mayor a menor relevancia.

TAREAS	ES IMPORTANTE PORQUE
1. Supervisión pedagógica.	Da cuenta del desarrollo grupal y de competencias en los niños, así como del trabajo docente.
2. Atender las necesidades de los alumnos.	Se contribuye a mejorar su nivel académico y de integración a la escuela.
3. Detectar necesidades académicas y diseñar propuestas de solución.	Una vez que se detectan debilidades en una sección y se informa al dirigente, entonces se diseñan proyectos de intervención.
4. Atención a padres de familia.	Es de vital importancia el contacto para conocer sus necesidades y expectativas que como clientes manifiestan y que se deben atender.
5 Capacitación a docentes.	Es una exigencia para elevar el nivel de calidad académica.
6 Delegar tareas.	Si no se distribuye el trabajo, nadie toma la iniciativa para realizar lo que le corresponde.
7 Elaboración y entrega de documentos requeridos por la Secretaría de Educación Jalisco.	Exige de mucha atención en su elaboración, por mandato, el director es el responsable directo de su correcta realización.

TAREAS	ES IMPORTANTE PORQUE
8 Revisar que se lleve adecuadamente los programas implantados.	Porque el monitoreo de estos programas hará que se cumplan los objetivos planteados por la institución.
9 Organizar las comisiones y su funcionalidad que tendrá el personal docente durante el ciclo escolar.	Para que haya un orden y funcionalidad de las actividades docentes.
10 Administrar los recursos materiales.	La incorrecta distribución de los recursos hace que a algunos les falte el material y otros lo desperdician.
11 Organización de festejos y festivales.	En trabajo colaborativo se organiza para que se den los resultados de acuerdo con las expectativas de las educadoras que participan en los mismos.
12 Actualizar y organizar el archivo electrónico.	La información institucional debe mantenerse actualizada y organizada para proveer de una consulta eficiente.

Continuando con el análisis de las actividades cotidianas, como tercer paso hago una comparación entre las tareas registradas en los dos cuadros anteriores, el primer cuadro que refleja el tiempo de horas por semana que invertí para determinada acción y el segundo cuadro que muestra cuáles son las tareas realizadas y el por qué de su importancia de acuerdo con el significado personal que marqué según mi criterio subjetivo y mi apreciación particular, cuáles son las operaciones más importantes y cuáles son las que llevaron más tiempo, además del análisis y reflexión que me permitió re elaborar en orden de importancia las diez tareas MÁS importantes para la directora de acuerdo con mi personal criterio y basándome en los nuevos aprendizajes. Las anoto en orden de mayor a menor jerarquía.

TAREAS DE MÁS TIEMPO	TAREAS MÁS IMPORTANTES
1. Elaborar y entregar documentación requerida por Secretaria de Educación Jalisco (SEJ).	1. Supervisión pedagógica.
2. Atender a los padres de familia.	2. Atender las necesidades de los alumnos.
3. Actualizar archivo electrónico e impreso.	3. Detectar necesidades académicas y diseñar propuestas de solución.
4. Organizar expedientes.	4. Atender a padres de familia.
5. Fotocopiar actividades, avisos, invitaciones, etc.	5. Capacitar a docentes.
6. Delegar tareas.	6. Delegar tareas.
7. Supervisar pedagógicamente.	7. Elaborar y entregar documentos requeridos por la Secretaria de Educación Jalisco / juntas con la supervisora oficial.

TAREAS DE MÁS TIEMPO	TAREAS MÁS IMPORTANTES
8. Capacitar a docentes.	8. Revisar que se lleve adecuadamente los programas implantados.
9. Atender imprevistos.	9. Organizar las comisiones y su funcionalidad que tendrá el personal docente durante el ciclo escolar.
10. Reuniones con supervisión.	10. Actividades administrativas.
11. Abrir y atender a quienes tocan la puerta. (Vendedores, promotores, etc.)	11. Organizar festejos y festivales.
12. Contestar el teléfono.	12. Actualizar y organizar el archivo electrónico.

De acuerdo al razonamiento y a la deliberación tanto del ejercicio anterior como del ensayo de ¿Qué hace la directora en las 8 horas de trabajo diario destinadas a la dirección del centro escolar?, enlisto abajo los cinco principales obstáculos para realizar mis actividades como directora.

Obstáculos:

- o Mi desconocimiento en muchas de las actividades que se debían realizar en la función directiva y de la organización de la estructura escolar.
- o Tenía poca experiencia en el área, trabajé primero sin bases y posteriormente con las habilidades que desarrollé en la maestría más sin pleno conocimiento de los objetivos.
- o Faltaba la estructura organizativa y administrativa, los lineamientos y las normas específicas, no contaba con perfiles de puesto del director, docente e intendente.
- o Como Directora me sentía enfrascada en atender aspectos secretariales, mismos que me limitaban el espacio de atención a las funciones directivas.
- o En mi gestión se evidenciaba la ausencia de delegación de funciones al personal que trabajaba conmigo, ya que no los involucraba en las funciones de dirección.

Sumando todos los ejercicios anteriores, hice un pequeño balance que refleja la cotidianeidad en donde noté que lo que consumía más tiempo eran las actividades urgentes y el personal funcionaba como apagafuegos, también me mostró que las tareas que requerían de más tiempo para su realización generalmente eran las actividades secretariales y de rutina, con lo que dejé de lado las diligencias de mayor importancia para lograr el propósito educativo. Por lo anterior se hizo necesario que identificara cuáles eran las verdaderas tareas de la dirección y establecer su importancia práctica, normativa y educativa; asimismo reconocer las habilidades y capacitación que poseo para realizarlas.

Tareas de la directora

Dentro de la función directiva se reconocen ocho componentes clásicos que intervienen en los procesos de gestión, mismos que a continuación se definen y relacionan con responsabilidades, luego con habilidades y finalmente con capacidades que la directora tiene para actuar, propiciando un contraste con la realidad vivida que permite elevar la calidad en posteriores intervenciones. A continuación presento las funciones que contribuyen en la conformación de cada uno de los componentes así como algunos ejercicios que la ejemplifican en torno a la recuperación de mi práctica profesional.

Toma de decisiones.

Habilidad que se debe desarrollar para escuchar, organizar, planear comunicar y decidir sobre las diferentes acciones inherentes al plantel educativo; es un acto libre para decidir entre varias alternativas, optar por el curso que han de tomar las acciones en el logro de un objetivo determinado, en este proceso se debe implicar al equipo responsable de la misión además de evitar el bloqueo ante la decisión, buscar rápidamente la mejor alternativa de solución y tomarla sin dar tantas vueltas al asunto, evitando pedir consejo para decidir cada situación. Además de tomar en cuenta:

- 1.- Considerar el bien educativo como parámetro.
- 2.- Interpretar adecuadamente los intereses de todos los actores en orden al bien educativo.
- 3.- Mantener el proceso de innovación en continuidad.

En este aspecto me veía muy limitada ya que mi toma de decisiones era casi nula, en su mayoría debía pedir primero la autorización a mis superiores para decidir y ejecutar cualquier acción; por otra parte quería efectuar un liderazgo democrático y pedía el consenso del personal con la idea de que al ser decisión en colectivo, el personal se involucraría con el desarrollo de la disposición tomada. La realidad es que organizaba, escuchaba, planeaba, comunicaba y proponía, más no podía decidir para ejecutar las acciones que estructuraba, primeramente debía presentar a mis superiores las diversas alternativas que tenía para la resolución de cualquier situación y finalmente ellos decidían qué alternativa tomar o imponían otra que era la que definitivamente correspondía ejecutar.

Respecto a las pocas decisiones democráticas, proponía a las educadoras varias alternativas de alguna situación en especial como por ejemplo: la temática de los festivales, los bolos de los niños, el tema de la co-evaluación final, etc. y entre todos decidíamos cuál se realizaba, posteriormente se comunicaba la decisión a los superiores, quien en definitiva decidían si se aceptaba la propuesta, se cambiaba o se hacía la que ellos proponían.

Delegación de tareas.

Facultar adecuadamente a todos y cada uno de los colaboradores en aquellas cosas que se delegan como responsabilidad, previa capacitación, reconocimiento, tener la confianza en el personal de que van a cumplir correctamente el encargo que se les ha encomendado, supervisar y monitorear el desarrollo de la tarea. Establecer las pautas para una comunicación participativa, respetuosa y comprometida en la descripción y solución de los conflictos operativos u organizacionales.

Pasos para delegar tareas.

- | | |
|--------------------------------|----------------|
| 1.- Facultar responsablemente. | 4.- Reconocer. |
| 2.- Capacitar. | 5.- Acompañar. |
| 3.- Supervisar. | |

En este rubro se me presentó otra área de oportunidad, ya que no delegué al personal actividades que estuvieran fuera de sus actividades cotidianas o de su rango de acción implícito en el cargo, no conté con apoyo para realizar las actividades secretariales, no involucré, faculté y capacité a las maestras con otro tipo de actividades fuera de las docentes, o al personal de servicios fuera de sus funciones de intendencia.

Es importante que aprenda el arte de delegar eficientemente y lo aplique a las funciones directivas para facilitar la labor al tiempo que elevo la calidad de la misma y a la vez que repercute en tiempo disponible para que emprenda la función directiva.

Manejo de Conflictos.

Por ser una de mis áreas de oportunidad con mayor relevancia, profundizo este aspecto con mayor atención para definir la mejor manera de cómo solucionar los conflictos.

Manejar los conflictos es dialogar con todos los involucrados en un conflicto educativo, a fin de encontrar una solución en la que se concilien los intereses institucionales y los intereses de los involucrados en el mismo. Tomar el conflicto como algo normal de las relaciones humanas y sacar los aspectos positivos, así como conocer a fondo las partes implicadas antes de tomar una decisión. Involucrar a todos y cada uno de los actores del proceso educativo en su planeación, organización, ejecución y evaluación. Pero ¿Qué es el conflicto? Sobre el «conflicto», no hay consenso a propósito de una definición única, general y suficiente. Los conflictos son formas de interacción, situaciones en que se manifiesta de manera aguda la diferencia de opinión de al menos dos personas y tienen su origen en una diferencia de intereses o de deseos. Son antagónicos ya sea de modo ocasional o permanente. (Martínez, 1999), otro autor, Marc Howard Ross define

el conflicto como «las acciones de dos o más partes que contienen por el control de materiales escasos o recursos simbólicos». Ambas definiciones marcan la coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos, desde la perspectiva psicológica es una lucha entre nuestra identidad y la del otro, desde la sociología es una cuestión de intereses y de poder. “Después de la tempestad viene la calma”, esta afirmación deja ver que el conflicto forma parte del orden. El conflicto es inherente a las relaciones humanas, se produce sin duda alguna, cuando hay una competencia por recursos materiales. Hay conflicto cuando las partes involucradas perciben que tienen razones suficientes para disputar lo que sea, cuando se sienten justificadas para hacerlo.

Y ¿Cómo manejé los conflictos en la institución? El conflicto surgió de la interacción entre las personas, cada quien mantiene una postura respecto a su posición, deseos y dinámicas muy personales de trabajar. Los miembros de cada organización distan mucho de ser máquinas que funcionan con programas preestablecidos, son personas que reflejan sentimientos y emociones en su vivir y actuar, con intereses, visiones, objetivos y formas muy personales de solucionar problemas. Lograr la integración de todos estos intereses es un proceso que no puede solucionarse del todo. Por lo tanto, para la resolución de conflictos en el siguiente cuadro describo seis problemas importantes en los que ejercí la función de “manejar los conflictos”. En la columna segunda anoté qué hice o intenté para resolverlos. Sin importar si se solucionaron o no.

CONFLICTO	ACCIONES DE RESOLUCIÓN
1 Se realizan reuniones en colectivo para generar un consenso de actividades. Las educadoras se muestran de acuerdo con la propuesta y al querer realizarla, cada quien actúa por su cuenta y la cumple de acuerdo a su interés personal o a su criterio.	Anotar los acuerdos por escrito y firmarlos. Recordar oportunamente cada acuerdo. Clarificar y precisar acciones a realizar. Supervisar el cumplimiento de lo acordado.
2 Los padres de familia se niegan a pagar las cuotas.	Realizar reuniones de información financiera y presentar los logros obtenidos y las necesidades existentes a través de la asociación de padres. Hablar en forma personal con cada padre de familia para ver la importancia de su participación. Negociar otras formas de apoyo.
3 El personal de la institución está dividido en dos equipos, conflictivos vs. trabajadoras.	Detectar a los líderes de cada equipo para negociar la forma de mejorar la calidad y productividad. Organizar reuniones de convivencia. Resaltar las cualidades de cada integrante. Aplicar la equidad en la delegación de tareas y comisiones. Realizar dinámicas de sensibilización en el colectivo.
4 No existen lineamientos para otorgar permisos a las educadoras y en ocasiones son equitativos.	Llevar un control de permisos que refleje su justificación y tratar de ser equitativo.
5 Los cursos de capacitación no se consideran útiles, deseados o de interés por parte de algunas educadoras.	Presentar los beneficios de tomar el curso y cómo les va a servir en su trabajo. Hacer un monitoreo a las educadoras para ver quien aplica el curso a su práctica diaria y estimular públicamente su esfuerzo.

Para Martínez (1999) solucionar un conflicto significa lograr que se tome conciencia de que lo importante en una institución es el logro de su misión a través de productividad de calidad, conseguir que en la solución de un conflicto no existan descalificaciones, discriminaciones u olvido de los intereses individuales y de grupo, establecer los parámetros que en función de los resultados indiquen lo adecuado de la solución, buscar formas de solución democrática en las que exista tolerancia a las formas de ver de los demás y disciplina para aceptar operativamente las decisiones del grupo.

Para lograr lo anterior, es necesario que el líder no establezca su posición ante el problema como la única posible. El líder debe funcionar como facilitador del diálogo e integrador del consenso, antes como parámetro para saber cuando una solución es la adecuada, establecer el juicio, o los intereses del líder como parámetro de solución, indicaría que el líder, más que líder es un jefe que piensa que el es el único responsable de la eficiencia operativa o de la rectitud de las decisiones que se han de tomar.

Para ello es indispensable que el líder mantenga su posición de conductor, facilitador, guía y motivador del quehacer educativo. Un director que no ejerza este liderazgo difícilmente podría conducir al grupo a una solución en la que el bien de la institución y por consiguiente el bien de todos aparezca como el motor principal en la solución de un conflicto determinado.

Solucionar un conflicto, por consiguiente, es encontrar la manera de que el conflicto, antes que una amenaza, se convierta en una oportunidad de mejora, desarrollo de capacidad autocrítica, de tolerancia y de conciencia de que la misión de la institución debe siempre estar por encima de los intereses del individuo ya que es por el logro de la misión por la que es posible la realización de los intereses individuales, el líder verdadero no es aquel que impone sus intereses o formas de ver las cosas, sobre los intereses formas de ver de los demás, sino que logra el que los intereses y formas de ver de todos de alguna manera estén presentes en la solución de un conflicto determinado.

Por lo tanto, los nuevos enfoques tienen como punto de partida la idea de que el conflicto es inevitable, que es una de las formas básicas de las relaciones sociales, con consecuencias positivas y negativas. En sus formas extremas, puede ser en efecto muy destructivo; en sus manifestaciones regulares, contribuye a definir identidades y a racionalizar las estrategias de cooperación y competencia.

El análisis y resolución de conflictos requiere no sólo atender el asunto que lo origina, sino también profundizar en la relación entre las partes y en el significado que para cada una tiene la disputa. Sólo cuando se lo entiende cabal e íntegramente se puede intervenir con razonable confianza en la posibilidad de resolverlo.

Acompañamiento Académico.

Habilidad que consiste en escuchar, cuidar, estar al pendiente, proteger, estar sobre aviso, proceder con prudencia e inteligencia tanto a docentes como alumnos sobre lo que les interesa o les daña. Capacidad para hacer sentir a todos su importancia dentro de la institución, asignarles una tarea acorde a sus posibilidades y proporcionarles los medios y recursos necesarios para el logro de sus funciones.

Establecer las pautas para una comunicación participativa, respetuosa y comprometida en la descripción y solución de los conflictos operativos u organizacionales, atender a la capacitación, provisión de recursos del desempeño académico, así como a los procesos de evaluación de resultados, apoyar no sólo a las docentes, sino también a los alumnos y padres de familia en aspectos pedagógicos de acuerdo a sus necesidades, acompañar a maestros y alumnos en sus tareas académicas es un componente de la dirección. A lo anterior se le llama también animación pedagógica ¿La directora, cómo debe llevarla a cabo? Abajo anoto cuatro ejemplos de acompañamiento académico según mi experiencia personal.

1. Entrevista a padres de familia, maestros y alumnos.
2. Coordinación de reuniones de maestros. (Consejo técnico, círculos de estudio, asesorías pedagógicas.)
3. Revisión de planeación de los maestros.
4. Visitas al aula, de diagnóstico y formativas.

“Cuando caminamos dos juntos, si no es uno, es el otro el que comprende” Homero (s/a), la cita anterior me lleva a reflexionar sobre las dificultades y facilidades que se presentan para que acompañe a los actores educativos. Con base en la teoría presentada, los ejemplos anteriores y mi experiencia como docente y directivo en diferentes instituciones educativas, en este cuadro identifico las dificultades y facilidades más comunes que se me presentaron para llevar a cabo el acompañamiento académico, tanto con las educadoras como con los padres de familia y los niños.

FACILIDADES	DIFICULTADES
Escuchar asertivamente a las personas.	Etiquetar a la persona, predisponer cierta actitud por comentarios de otros. Falta de tiempos y espacios para realizarlo. Interrupciones constantes.
Empatía.	Dificultad para que algunas personas se convenzan de que el logro de los intereses institucionales es el fundamento del logro de los intereses individuales.
Conocimiento y cercanía con alumnos, docentes y padres. Tener en orden y a la mano la información.	Falta de espacio y tiempo para tener un buen control de expedientes y para archivar los documentos de cada alumno.

FACILIDADES	DIFICULTADES
Ofrecer reflexiones de sensibilización para su trabajo.	Falta de interés de algunas maestras.
Comunicación.	Falta de compromiso y atención. Por ser pocos los que integramos el equipo, esta comunicación se convierte fácilmente en chisme.
Actualización docente.	No hay coordinación de actividades escolares con actividades de capacitación.

Evaluación.

¿Evalúo a los colaboradores? Respecto a la evaluación son dos las preguntas fundamentales: ¿qué se va a evaluar? y ¿quién lo va a evaluar? Ambas son de gran trascendencia para la calidad de la educación. Respondiendo a la pregunta de ¿Qué se va a evaluar? De acuerdo con Latapí (1996) los sistemas de evaluación de personal académico y profesional suelen comprender elementos de dos clases: unos más "automáticos" como la antigüedad, asistencia, puntualidad o la acreditación de cursos obligatorios; y otros más "competitivos" como el mejoramiento en el desempeño profesional, participación en tareas voluntarias, cursos optativos seguidos, etc. Es obvio que un sistema que pondere preferentemente los segundos estimulará más el esfuerzo y la superación. Sería de desear que el perfil evaluatorio que adopte sea de este tipo porque lo que me interesa es distinguir los buenos de los malos maestros y promover a quienes de veras lo merezcan.

Entre los elementos que deben evaluarse en un maestro, el que mayor relevancia puede tener es su desempeño profesional, dentro del cual hay muchos aspectos que son evaluables, como el dominio de las asignaturas, los métodos, las innovaciones, la relación con los alumnos, el aprovechamiento de éstos (sin duda lo principal), la participación en tareas de la institución o la relación con los padres de familia y la comunidad. Pero, ¿cuáles eran los límites que tenía para evaluar a los maestros del centro de trabajo? En el cuadro que presento a continuación hago un registro los nueve límites más importantes y de dónde provienen.

LÍMITES	RESULTADO DE
Al observar el desempeño docente.	El director y el órgano de evaluación escolar sea el responsable de determinar una calificación.
Establecer vínculos afectivos escuela - padres.	Interrelación padres – escuela.
No se implementaron en tiempo y forma los registros de la educadora y de la directora.	Falta de cultura de evaluación y rendimiento de cuentas.
Actividades no monitoreadas ni supervisadas.	Falta de organización de las funciones directivas.
Conciencia de autonomía técnica en el logro de objetivos.	Conciencia de que sólo él sabe como se hacen las cosas y sus resultados.
Resistencia a ser evaluados por otros.	Falta de capacidad autocrítica o heterocrítica.
Conciencia de que los alumnos no tienen la razón.	No aceptar que pueden equivocarse.

LÍMITES	RESULTADO DE
Creer que toda observación del director es fiscalización y necesidad de ejercer el poder.	Falta de liderazgo de la directora frente a los padres de familia, niños y autoridades educativas.
No aceptar parámetros distintos a los propios para evaluarse.	Falta de conciencia de equipo y responsabilidad institucional de evaluación.

Se puede decir que si analizo los aspectos que se deben evaluar, será fácil clasificarlos en cuatro categorías, en correspondencia con los sujetos evaluadores más indicados, que serían: las autoridades educativas, los compañeros maestros, los alumnos y los padres de familia. Algunos aspectos sobre el cumplimiento de las obligaciones corresponden al director del establecimiento y otras autoridades, pero los principales evaluadores debieran ser los otros tres. Anoto en el cuadro qué evalúo de los maestros en el centro de trabajo y qué evalúan otros fuera del centro (supervisor, autoridades, padres de familia).

QUÉ EVALÚA AL DIRECTORA	QUÉ EVALÚAN OTROS
Planeación semanal.	Grado de avance de los alumnos.
Cumplimiento del programa.	Tareas revisadas en tiempo y forma.
Nivel de dominio logrado por los alumnos.	Atención a dudas e inquietudes.
Participación en tareas colectivas.	Relación con los alumnos.
Atención y relación con los padres de familia.	Participación en tareas colectivas.
Propuestas de innovación.	Desempeño académico.
Cursos optativos de actualización.	Avances académicos.
Desempeño académico.	Aptitud y habilidades.
Disponibilidad.	Actitud.

La evaluación de los alumnos también es mi responsabilidad como directora. ¿Los evalúo? o ¿Sólo me doy cuenta de sus avances y pendientes por la evaluación de los maestros? Latapí, sostiene que:

“Es urgente que el país cuente con un monitoreo anual, realmente confiable, de la calidad de su educación básica, al menos en este aspecto elemental de la calidad educativa que es el aprendizaje de conocimientos; que sepamos dónde estamos y si vamos mejorando o empeorando. Conociendo la situación, podremos después analizar sus causas y aplicar los remedios. Propongo que este monitoreo lo encabece el Congreso de la Unión en forma independiente (la SEP, supongo, lo agradecería). Si es el Congreso el responsable de legislar para "distribuir la función social educativa" (art. 3º, VII), tiene la obligación de conocer cuál es la situación real de nuestra educación; y si es un organismo que representa los intereses de la sociedad, a él le corresponde ejercer la "contraloría social" que, se ha dicho con razón, requiere el sistema educativo. Sugiero respetuosamente a las Comisiones de Educación de ambas Cámaras estudiar esta propuesta (Latapí, 1996)”.

¿Qué pienso de la evaluación? ¿No sería conveniente involucrarme en la evaluación del aprendizaje de los alumnos? Con base de estas reflexiones generadas y los elementos de la lectura presento en el siguiente cuadro qué evalúe de los alumnos y cómo.

QUÉ EVALÚE	QUÉ DEBÍ EVALUAR	CÓMO EVALÚE A LOS ALUMNOS
Desarrollo de competencias	Desempeño académico de acuerdo con el grado que cursan.	Observando y cuestionando.
Asistencia, participación y avance sobre todo de madurez.	Coordinación motriz y desarrollo de la lateralidad.	Por observación directa y referencias magisteriales. Conocí por nombre a todos y cada uno de los niños de preescolar.
Adquisición de habilidades y competencias.	Qué es lo que saben y pueden hacer. Nivel de aprendizaje, adquisición y dominio de competencias de acuerdo con el programa educativo.	Cuando asistí al grupo, en co evaluaciones compartidas, (padres de familia e hijos).
Modificaciones conductuales en familia.	Tiempos dedicados a la jornada de trabajo.	Consulté con los padres de familia para que hablaran sobre los cambios y avances de sus hijos.
Gusto de los niños por el aprendizaje.	Necesidades educativas, canalización y atención especial.	Observación directa y por eventos extraescolares.
	Satisfacción de los padres de familia.	
	El gusto con que los niños asisten al jardín.	
	cambios conductuales en la familia	

Para sustentar la teoría con base en los ejercicios anteriores, las lecturas y sobre todo mi experiencia profesional, defino a continuación el concepto de evaluación: Es una oportunidad para reflexionar sobre lo aprendido y ver qué es lo que falta por aprender, debe involucrar a todos y cada uno de los actores del proceso educativo en su planeación, organización y ejecución, además de estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos, es una forma técnica, continua y sistemática de comprobar operativamente los resultados del proceso educativo en todos y cada uno de los alumnos de acuerdo a programas oficiales, también es un proceso complejo que permite valorar el proceso educativo, consintiendo que los sistemas de evaluación sean diseñados participativamente por todos los involucrados en el proceso educativo, es necesario enfocarse no sólo a los resultados, sino monitorear el proceso para modificar la evaluación final hacia una mayor calidad.

Sería impensable una buena evaluación sin hacer intervenir en ella a los alumnos (de acuerdo a su edad y con procedimientos bien estudiados) y a los padres de familia que siguen de cerca el proceso educativo de sus hijos y la actuación de sus profesores.

Negociación.

De acuerdo con Sagan (1998), todo lo moralmente justo deriva de una de estas fuentes: percepción plena o deducción inteligente de lo que es cierto, preservación de una sociedad organizada donde cada hombre reciba lo que merece y todas las obligaciones sean fielmente cumplidas, grandeza y fuerza de un espíritu noble e invencible, orden y moderación en todo lo dicho y hecho, es decir, la templanza y el dominio de uno mismo.

Negociar significa: Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro, tratar por la vía diplomática, de persona a persona, un asunto, como un tratado, una alianza, de diferentes aspectos, etcétera, es la negociación que lleva a cabo la directora con los docentes para la determinación de las condiciones de trabajo y que, normalmente, desemboca en un convenio colectivo, también es establecer las pautas para una comunicación participativa, respetuosa y comprometida en la descripción y solución de los conflictos operativos u organizacionales. Al hacer negociaciones no sólo debe preocuparnos hacer lo que es justo, sino también lo eficaz, lo que da, tanto a la directora como al resto de la sociedad, más felicidad y seguridad.

¿Qué aprendí sobre lo que significa la función de negociación de la directora?

- Tener empatía y sensibilidad ante las situaciones que se presentan cotidianamente, escuchando asertivamente y evitar interrupciones.
- Establecer las pautas para una comunicación participativa, respetuosa y comprometida en la descripción y solución de los conflictos operativos u organizacionales.
- Llegar a un acuerdo con todas las docentes, para lo que debo conocer los intereses de mi equipo, su liderazgo, capacidades y motivaciones para resolver los problemas de tal manera que los intereses de todos de alguna manera estén presentes en el logro de metas institucionales. Con los padres de familia, que queden absolutamente convencidos que el acuerdo tomado es el más benéfico para sus hijos.
- Para que la negociación sea pedagógica, requiere la participación activa de todos los actores que intervienen en ella, la participación activa puede asumir una variedad de formas pero, puesto que el propósito de la negociación es la construcción de acuerdos que benefician a ambas partes, debe haber oportunidad para el compromiso, para el cuestionamiento, para someter a prueba las nuevas ideas y para escuchar puntos de vista diversos.
- Es importante recordar que cada persona cuenta con un baggage cultural muy distinto al nuestro lo que en ocasiones produce malos entendidos en cuestiones de términos, es este caso el papel del diálogo es definitivo para verificar que la comunicación que recibo sea la misma que me quiere dar a entender mi interlocutor y viceversa.

Conducción de Grupos de Trabajo.

Esta es otra área de oportunidad y aspecto de gran escala en la función directiva, motivo suficiente para realizar un estudio de notable profundidad iniciando con las respuestas a las siguientes preguntas ¿Qué significa la conducción de grupos de trabajo que realizo como directora?, ¿Cuántas tareas relacionadas con el trabajo colegiado se llevan a cabo a partir del papel como directoras?, ¿Qué le corresponde hacer a la dirección escolar para apoyar el trabajo colegiado?

Es una afirmación generalizada sostener que directoras y supervisoras son elementos fundamentales en la vida de las escuelas como promotores o verdaderos obstáculos para el trabajo colegiado, sin embargo, las más de las veces directores y supervisores no han contado con una formación previa, que apoye sus labores como impulsores del trabajo colegiado en sus escuelas y zonas escolares, en ocasiones, ni siquiera han recibido apoyos previos para mejorar su propia participación como miembros de un grupo colegiado al que pertenecen por su función. ¡Cómo van entonces a apoyar el trabajo de otras instancias!

El trabajo colegiado es una forma de organización que demanda procesos democráticos de participación. A continuación enlisto, clasificándolo jerárquicamente, algunos de los apoyos dados o vistos a otras directoras, maestras, supervisoras, etc. para realizar como parte de sus tareas de soporte al trabajo colegiado.

Los supervisores, realizaron las siguientes tareas para apoyar el trabajo colegiado en las escuelas

- Organizar juntas colegiadas.
- Solicitar el proyecto escolar con base en el trabajo colegiado.
- Realmente es muy poco el apoyo de la supervisión para gestionar el trabajo colegiado, principalmente su labor se encamina al aspecto organizativo – administrativo.

A la dirección escolar le correspondió:

- Gestionar espacios para trabajar en colegiado.
- Sensibilizar al personal docente respecto de esta tarea.
- Organizar las reuniones colegiadas.
- Sensibilizar a los padres de familia con respecto de este tipo de trabajo y su funcionamiento.
- Estructurar un plan de trabajo que desarrolle el proyecto escolar con base de las reuniones.

Los maestros tuvieron las siguientes tareas específicas como miembros de un grupo colegiado

- Participar activamente en las reuniones colegiadas.
- Involucrarse con la institución y sentirse miembro de la misma.
- Proponer ideas innovadoras para mejorar.

En el siguiente cuadro presento algunos verbos que sintetizan las actividades de apoyo al trabajo colegiado correspondientes a cada uno de los directores, de los supervisores y de los maestros del jardín de niños en que se desarrollará:

DIRECTORES	SUPERVISORES	MAESTROS
Organizar y Coordinar.	Propiciar.	Participar activamente.
Asesorar y Conducir.	Acompañar y Gestionar.	Innovar.
Proponer y Estructurar.	Involucrar.	Involucrar.
Acompañar y Sensibilizar.	Solicitar.	Ser parte de.
Actuar y Participar.	Organizar.	
Gestionar y Promover.	Apoyar administrativamente.	
Involucrar.		

Existen distintos tipos de grupos colegiados de acuerdo con su nivel y contenido. Una primera distinción que es necesario hacer es que el contenido del trabajo de los grupos colegiados cambia de acuerdo con el nivel en que se desarrollan. Algunas directoras manifiestan confusión sobre los contenidos que corresponde tratar en sus reuniones colegiadas. Los problemas de la práctica docente y de la escuela en ocasiones se trasladan al ámbito de las reuniones colegiadas, con lo cual ni se atienden los problemas propios de la dirección ni se logra dar un apoyo pertinente a las escuelas. El siguiente cuadro que proviene de la guía de autoestudio “Trabajo Colegiado en la Escuela” de la Universidad Ibero Americana, León (innédito), intenta mostrar las diferencias de contenido de estas reuniones según su nivel.

Órgano	¿Quiénes participan?	Asuntos que le corresponde tratar	Radio o ámbito de influencia	Tipo de problemas que enfrentan
C.T. Escolar	Docentes, directivos.	Necesidades comunes de grupos escolares, de la organización escolar y la práctica docente. Necesidades de formación de los maestros.	La escuela y su relación con padres de familia y la localidad.	Relacionados con la conformación y operación de un grupo colegiado en la escuela, sus contenidos, métodos y tiempos.
C.T. de Zona	Supervisores, auxiliares de supervisión y directores.	Problemas relacionados con la función directiva en sus aspectos administrativos, de gestión académica, de organización o conducción de la participación. Problemas relacionados con la formación de directores.	La zona escolar.	Relacionados con la organización de un espacio de participación de directores de las escuelas de la zona, de reconocimiento y apoyo a las necesidades que enfrentan.

Órgano	¿Quiénes participan?	Asuntos que le corresponde tratar	Radio o ámbito de influencia	Tipo de problemas que enfrentan
C.T. de Sector	Supervisores, Jefes de Sector, apoyos técnicos.	Problemas propios de la función supervisora en sus aspectos de apoyo a la gestión académica de los directores. Asuntos relacionados con apoyos formativos a la dirección escolar desde la supervisión; cuestiones de administración y organización de eventos de las zonas escolares. Discusión sobre necesidades de formación de los supervisores y de asesoría a su trabajo de gestión.	Regiones comprendidas en cada jefatura de sector.	Problemas relacionados con la función supervisora tal como se manifiestan en un sector de escuelas. Problemas para organizar este espacio, recuperar y atender necesidades formativas propias de la supervisión.

El trabajo colegiado, realizado de acuerdo con los criterios anteriores, es un apoyo concreto al trabajo de la dirección escolar, aunado a lo anterior Cecilia Fierro, (1999) presenta los siguientes razonamientos que desde el nivel directivo necesito considerar para organizar las reuniones escolares.

- Organizar las reuniones y preparar la agenda de trabajo.
- Conducir las reuniones de Consejo Técnico lo cual supone coordinar al grupo y los temas de discusión.
- Conducción y realización del proyecto escolar, así como acompañamiento y apoyo académico a las tareas que de él se desprenden.
- Promover y apoyar el trabajo colectivo dentro y fuera del espacio del Consejo Técnico impulsando en especial, el proceso de toma de decisiones de manera horizontal y consensuada.
- Participar junto con los demás en las reuniones, escuchando diferentes opiniones de los maestros como un miembro más del grupo, recuperando el valor del sentido común y de las experiencias de los participantes.
- Actuar en los espacios colegiados responsablemente informado, como un compromiso básico para pedir a los maestros preparar también su participación en los trabajos colegiados con lecturas previas.
- Asesorar y aportar una opinión calificada en los asuntos técnico-pedagógicos que se plantean en las reuniones.
- Apoyo en gestiones externas para obtener apoyos de distinto tipo para el avance del proyecto, particularmente en el nivel de supervisión.
- Respaldo, en el nivel de gestión escolar, de los acuerdos y proyectos generados por el colectivo. El papel de directores y directoras en relación con las decisiones que toma el grupo colegiado es muy importante para otorgarle un lugar especial en la toma de decisiones en asuntos relacionados con el trabajo académico.

- Dar seguimiento y apoyo al cumplimiento de acuerdos, como una vía fundamental para otorgar credibilidad al espacio de trabajo colegiado y su propio interés por el trabajo de su equipo de maestros.
- Gestor para demandar los espacios de formación necesarios a fin de ampliar su conocimiento y manejo de un enfoque participativo y académico de la gestión escolar.
- Responsable de compartir en espacios académicos las experiencias de su escuela con otros colegas, con vistas a crecer en su capacidad de gestión académica.

El trabajo colegiado también es un apoyo concreto al trabajo de la supervisión escolar, complementando lo anterior, Cecilia Fierro, (1999) presenta los siguientes razonamientos que desde el nivel de supervisión escolar se deben considerar para organizar las reuniones interinstitucionales y de apoyo a cada una de las escuelas.

1. Apoyos administrativos al trabajo colegiado de las escuelas y de enlace con las oficinas centrales de las secretarías de educación respectivas. Definir la calendarización para renovar los cargos relacionados con los consejos técnicos, circular la información surgida de las oficinas centrales, recoger las actas de las reuniones, etc., son tareas ordinarias que la supervisión implica.
2. Gestoría de recursos profesionales de apoyo académico para atender necesidades de las escuelas, como recibir alguna asesoría o curso. La supervisión enlaza estas necesidades de apoyo económico o formativo con las instancias que pueden atenderlas.
3. Animación y vinculación. Tareas relacionadas con promover la toma de conciencia de directores y maestros relacionada con el trabajo colegiado. En ocasiones también se involucran en el esfuerzo por sostener la permanencia del interés de los maestros en su trabajo colegiado. Propiciar espacios de intercambio de experiencias entre las escuelas de la zona escolar es también una tarea de animación, que se realiza desde la supervisión.
4. Acompañamiento y apoyos académicos directos. Existen experiencias de supervisores y supervisoras que acompañan periódicamente las sesiones de trabajo en las escuelas; ello les permite entrar en estrecho contacto con las necesidades académicas de los grupos de maestros. Así, poco a poco, se van constituyendo en interlocutores que opinan sobre los problemas académicos en discusión.
5. Seguimiento y evaluación del trabajo que se realiza en las escuelas. Ésta es una tarea formalmente asignada a la supervisión y supone mucho más que contar con la documentación oficial sobre las reuniones de consejo técnico. Realizada de manera permanente, es una oportunidad muy importante para conocer si el trabajo colegiado está avanzando en las escuelas, si los problemas de distinto orden que se presentan, tienen posibilidad de resolverse y, sobre todo, si este espacio está efectivamente promoviendo mejoras en los procesos de enseñanza y de organización interna que puedan reflejarse en los resultados

de aprendizaje entre los alumnos. Esta función es, por otra parte, fundamental para aportar información a las instancias centrales que les permita a éstas tomar decisiones sobre políticas de apoyo administrativo y formativo a las escuelas que impulsen el trabajo realizado en este sentido.

6. Coordinación directa de las sesiones para los casos de escuelas unitarias y bidocentes. No pocos supervisores y supervisoras cuentan entre sus tareas de apoyo a los colegiados la de coordinar directamente estos trabajos que involucran a las escuelas unitarias y bidocentes, que, a falta de grupo de referencia propio, comparten el espacio con otras escuelas de la zona o sector.
7. Interlocutor y autoridad para resolver problemas específicos que se presenten y rebasen la competencia del director. A la tarea de supervisión corresponde intervenir en situaciones especiales que rebasan la autoridad del director, o bien en problemas que se presentan entre directores y maestros y que llegan a impedir que se realice el trabajo colegiado.
8. Coordinador de los tiempos y apoyos para el trabajo colegiado, considerando su articulación al conjunto de los proyectos y actividades de la zona escolar. La supervisión cuenta con el panorama completo de los proyectos, actividades, y eventos de la zona escolar; por ello tienen una clara imagen de las implicaciones de este conjunto de actividades para el trabajo colegiado en las escuelas. En nivel se toman decisiones para dar mayor o menor importancia a un proyecto especial, para involucrar un número determinado de escuelas y maestros de eventos especiales o incluso para definir la realización de determinadas actividades en la zona escolar.
9. Reorientar y promover la participación de directores y de padres de familia en los espacios colegiados. La supervisión es la instancia que de manera más clara puede influir en las directoras para animar su participación, para reorientarla y también para sugerir distintas maneras de involucrar al padre o tutor en el trabajo escolar.
10. Finalmente, la coordinación directa de los consejos de zona o sector permite a supervisores y supervisoras recuperar y articular preocupaciones compartidas en distintas escuelas y necesidades formativas, que dan lugar al proyecto de zona como esfuerzo orientado a responder a ellas. En este sentido, los consejos de zonas son también espacios de formación para el trabajo colegiado de los propios directores y supervisores en los que pueden vivirse los mismos retos comprometidos en dinamizar los colectivos escolares.

Las habilidades que necesité para identificar las diversas situaciones que se presentaron durante las reuniones, los asuntos problemáticos del trabajo colegiado en los que se reconocí tensiones o problemas a superar y en los que pude intervenir como responsable de conducir las reuniones colegiadas fueron los siguientes.

ADMINISTRATIVO	MICRO POLÍTICO	PEDAGÓGICO
El tiempo destinado para las reuniones colegiadas es insuficiente.	Falta de compromiso y dialogo.	Poca o nula participación de los docentes.
Se mezclan cuestiones administrativas en el colegiado.	Clima poco favorable.	Falta de disciplina consistente.
Falta de seguimiento de los acuerdos tomados y del trabajo.	Resistencia al cambio y a la participación.	Falta de capacitación docente.
Falta de tiempo efectivo.	Comunicación poco eficaz.	Dispersión de la atención.
Promover la autocritica y la autoevaluación.	Falta de empatía, de tolerancia y de respeto de algunos docentes.	Falta de compromiso.
Definición de roles o funciones.		

¿En cuáles de las tareas del trabajo colegiado considero que necesito mejorar mi desempeño?, A continuación enlisto en el cuadro sucesivo los principales aspectos que ejercen un papel importante en el éxito del trabajo colegiado y su conducción, retomando los aspectos normativo, administrativo, de intercambio, de negociación, de toma de acuerdos, técnico, didáctico y pedagógico, consideraciones de gran relevancia dentro de la función directiva, mismas a las que les dí énfasis en su momento y que me permitió reflexionar cuáles de ellas consideré para organizar y dirigir las reuniones colegiadas para enfocarme sobre cuáles necesito trabajar más para integrarlas en mi práctica cotidiana.

NORMATIVO ADMINISTRATIVO	INTERCAMBIO, NEGOCIACIÓN Y TOMA DE ACUERDOS	TÉCNICO – DIDÁCTICO Y PEDAGÓGICO
Gestionar espacios.	Conducir reuniones colegiadas.	Elaborar proyectos.
Respaldo de acuerdos tomados.	Monitoreo.	Formación docente.
Seguimiento y apoyo.	Evaluación.	Apoyo académico al colectivo.
Responsable.	Participar en las reuniones.	Acompañamiento.
Gestionar recursos.	Reorientar la participación.	
Coordinación directa.		
Organizar.		
Articular el grupo colegiado.		
Promover la participación.		

En correspondencia al cuadro anterior, para mí como directora ¿Cuál de los tres grupos tuvo mayor peso debido al número de tareas que demandó? El aspecto normativo – administrativo. ¿Por qué se debe que sea éste y no otro el conjunto de tareas que resultó dominante? porque fundamentalmente es en el que se

encontraba basada mi gestión directiva, ahora, con el conocimiento más profundo que adquirí de las funciones y aspectos propios de la gestión directiva y con base en el análisis anterior realicé las modificaciones necesarias que me permitieron ejercer una función o gestión directiva eficaz, solo me faltó, con relación al aspecto técnico – pedagógico, poner especial énfasis en el mismo, ya que es en el que menor ingerencia tuve en este periodo.

De acuerdo con la guía de trabajo colegiado¹, a continuación explico los aspectos normativo-administrativos, micropolíticos y pedagógicos que comunicaron los problemas más comunes en cada uno de los ámbitos escolares.

ASPECTOS	LINEAMIENTOS
Normativo – Administrativo.	▪ Contar con tiempo suficiente para el Consejo Técnico. ▪ Definir un espacio físico y temporal agradable. ▪ Garantizar la presencia de quienes tienen que estar (quórum). ▪ Responsabilidades bien definidas. ▪ Una agenda bien preparada: ○ Número razonable de asuntos y temática condensada. ○ Problemas principalmente académicos. ○ Trabajo previo de preparación individual y contar con los materiales necesarios.
Micro Político	▪ Garantizar la representatividad. ▪ Hacer de las diferencias un recurso, no un problema. ▪ Intentar el equilibrio entre necesidades individuales y el interés común. ▪ Punto de partida: clima de trabajo en la escuela y las experiencias previas individuales. ▪ Considerar situaciones internas como: ○ Reparto interno del poder. ○ Relación personal, profesional y política entre los participantes, para atender en espacios pertinentes problemas particulares.
Pedagógico	▪ Asegurar un uso equitativo de la palabra. ▪ Evitar la dispersión, centrando las intervenciones de acuerdo con el objetivo y asunto a tratar, abriendo una agenda de nuevos asuntos para tratar después. ▪ Asignar el tiempo a los distintos asuntos de acuerdo a su importancia. ▪ Ayudar a la gente a elaborar sus ideas y a expresarlas de manera clara y concisa. ▪ Hacer recapitulaciones sucesivas sobre lo tratado y lo que hace falta. ▪ Considerar qué formato de reunión es el adecuado para distintos objetivos: ▪ Identificar en las experiencias particulares los asuntos de fondo contenidos en ellas. ▪ Participación informada teóricamente para discutir y tomar decisiones. ▪ Asegurar que la toma de acuerdos sea fruto del análisis y el consenso razonado. ▪ Tolerar razonablemente la anécdota y el humor.

¹ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, Guía de trabajo Colegiado, segundo semestre.

El cuadro que presento a continuación proviene de Joan Bonals (1996), se presenta una organización de asuntos a considerar sobre el trabajo colegiado, mismos que analicé con cuidado y comparé en consideración al listado anterior, lo que me dio la pauta para clasificar los diversos aspectos presentados en las reuniones colegiadas como Micropolíticos (**M**), Administrativos (**A**) o Pedagógicos (**P**).

	ASPECTOS A CONSIDERAR
OBJETIVOS Y TRABAJOS (P y M)	Los objetivos y los trabajos colectivos que emprende el grupo son: ▪ Bien definido y debidamente consensuados. ▪ Coincidentes con las prioridades. ▪ Suficientemente compensadores para el esfuerzo que requieren. ▪ Factibles para las dificultades que suponen. ▪ Llevados a cabo con una metodología consensuada.
TRABAJO EN EQUIPO (A y P)	• El grupo sigue un diseño preestablecido en el proceso de trabajo emprendido, que tiene en cuenta la organización y la temporalidad. • Las sesiones de trabajo en grupo están bien estructuradas; tienen en cuenta las partes y la temporalidad de cada una. • El grupo tiene conocimientos suficientes y utiliza con eficacia, cuando lo cree pertinente, diferentes técnicas de trabajo en grupo.
POSICIÓN DEL DOCENTE (M)	▪ El grupo favorece la participación y la toma de decisiones de todos los componentes en el trabajo en grupo.
RESPETO A LA DIVERSIDAD (M)	▪ Sin renunciar a una organización coordinada de equipo, el grupo respeta las diferentes maneras de trabajar, ritmos, capacidades, limitaciones, ansiedades e intereses profesionales.
PENSAMIENTOS (P y M)	▪ El grupo tiende a considerar complementarias las diferentes aportaciones, opiniones y propuestas de los miembros.
ROLES (M)	▪ En la dinámica de grupo aparecen y se articulan eficazmente roles favorecedores del trabajo: ▪ Ofrecer y pedir información. ▪ Iniciar y centrar el tema, dar y pedir opinión. ▪ Sintetizar, controlar el tiempo. ▪ Coordinar y registrar por escrito. ▪ En la dinámica de grupo se ejercen eficazmente los siguientes roles orientados a la cohesión del grupo: Animar, Conciliar, Facilitar la comunicación, Transigir, Disminuir la tensión, Proponer normas, • El grupo puede evitar la presencia de roles negativos: Bloquear, Retraerse, Seguir pasivamente, Jugar, Llamar la atención, Agredir, Dominar, Competir.
SILENCIOS (M y P)	• El grupo puede permitirse pequeños silencios cuando los considera favorecedores del trabajo, y puede evitar aquellos que son debidos a inhibiciones y que tienen efectos negativos.
INTERFERENCIAS ACÚSTICAS (A)	o El nivel de interferencias acústicas procedentes tanto de fuentes externas al grupo como de fuentes internas le permiten trabajar cómodamente.
SOLAPAMIENTOS (M)	o Los solapamientos en las intervenciones de los miembros no suponen efectos negativos y permiten trabajar con comodidad y eficacia.
CAPACIDAD DE ESCUCHA (M)	I. En el trabajo en grupo los miembros consiguen escucharse con atención durante sus intervenciones.

En el siguiente listado presento las situaciones que suelen presentarse asociadas a las reuniones colegiadas en las escuelas, mismas que representan un conjunto de asuntos que necesitan ser tomados en consideración para obtener el éxito en las reuniones colegiadas, cuestiones que al analizarlas detenidamente logro observar que cada una refiere a un aspecto administrativo, micropolítico o pedagógico, para enfocar la reunión hacia la consecución de las metas y objetivos planeados.

1. La agenda incluye varios asuntos a tratar y en ocasiones es molesto que alguien se alargue en su intervención.
2. Siempre son los mismos maestros los que participan en las reuniones y los mismos los que se mantienen al margen, sin opinar nada a favor o en contra.
3. Falta estar atentos a los roles que cada integrante manifiesta, para apoyar, coordinar, conciliar o proponer y neutralizar los choques propiciados por la temática de la reunión.
4. Organizar previamente los tiempos y espacios para trabajar en colegiado, evitando en medida de lo posible las interrupciones que se puedan generar por estas cuestiones.
5. Durante la sesión salen a relucir temas fuera de lugar que desvían la atención y provocan que los tiempos se alarguen o que no se alcance a trabajar lo previsto.
6. Al final de la sesión se producen acuerdos que, al no ser monitoreados o supervisados, traen como consecuencia que algunos maestros no realicen lo acordado y por lo tanto no se ven los cambios programados.
7. El orden del día con los temas a tratar se entrega con anticipación, pero las maestras no leen ni les interesa conocer para participar, esto trae como consecuencia que valiosas aportaciones se queden en el aire.
8. Faltan mecanismos democráticos, el equipo en la práctica no tiene incidencia en el rumbo del proyecto.
9. Falta compromiso entre los miembros para crear un clima de colaboración, respeto y compañerismo.
10. División de ideas a partir de diferencias personales, en la práctica es rechazada toda opinión del o de la que me cae mal.
11. Falta de conciencia, de colaboración, de trabajo en equipo, de respeto, de que todos trabajamos en una institución, por un mismo proyecto y que si algo falla, fallamos todos.
12. Hay docentes que expresan que “el modernismo” es lo mismo que se hacía antes, solo que ahora con otras palabras, meten discordia en los temas y otras docentes les siguen la corriente, cuando el resto de las maestras habla de apertura al cambio, éstas se molestan y dicen que es mejor continuar con sus metodologías usadas y probadas en tantos años de experiencia.

El trabajo colegiado es una condición indispensable para lograr que mis esfuerzos como directora así como el de las educadoras se orienten hacia metas educativas comunes, en cada escuela que trabajé pude observar que, el trabajo colegiado cobró vida de muy diversas maneras; avanzó a ritmos distintos, sufrió avances y retrocesos o periodos de aparente estancamiento, a pesar de ello pude identificar algunas tensiones que le son propias, reconocí algunos rasgos característicos de un determinado momento de su desarrollo y también observar problemas que con frecuencia se presentaron al ponerlo en marcha, aprendí también que dos ejes articulan el trabajo colegiado de manera operativa: la integración de docentes y directivos en las escuelas como un equipo de trabajo y el compromiso profesional con la enseñanza, ambos se concretan en la elaboración, desarrollo y seguimiento de un proyecto educativo común y a partir de ello pude comprender mejor las actitudes y respuestas de las educadoras frente a mis iniciativas como responsables de coordinar los grupos de trabajo en la escuela.

El trabajo colegiado no es un asunto que dependa sólo de la buena voluntad de directores o maestros. Entran en juego, de manera articulada, diferentes grupos de procesos de orden administrativo – normativo, pedagógico e interno de la escuela, que establecen condiciones, límites y posibilidades para que los esfuerzos de trabajo colegiado emprendidos tengan posibilidades de éxito.

Vinculación entre padres de familia y escuela.

El papel del director frente a los padres de familia es el de ser interlocutor directo entre ellos y la institución escolar. La responsabilidad por parte del director es lograr que los padres de familia realmente se interesen por los procesos educativos de sus hijos y que la escuela cumpla con esta obligación. También es su responsabilidad que haya una relación eficaz, ponerse de acuerdo sobre lo que se persigue. Lograr que las influencias principales sobre cada alumno sean homogéneas en lo fundamental.

Lo anterior me cuestionó sobre los sucesivos aspectos ¿Cuáles eran las razones en las que me fundamentaba para promover la vinculación entre padres de familia y escuela como forma de trabajo?

- Es una vía privilegiada para otorgar a la enseñanza un lugar central como preocupación institucional y no sólo como responsabilidad individual de los docentes.
- Es una forma de organización que demanda procesos democráticos de participación.
- La colaboración y el trabajo en equipo es un objetivo importante en la educación escolar (Antúnez, 1998).
- Es la única manera de hacer del trabajo en la escuela un proyecto común como un equipo de trabajo.

- Ofrece la oportunidad de fortalecer el compromiso profesional de los docentes con la tarea pedagógica de los padres de familia, como un compromiso que concierne a la escuela como institución.
- Es una oportunidad de descubrir, reafirmar y/o ejercitar los valores de tolerancia, solidaridad, cooperación, respeto, aceptación de las diferencias y solución pacífica de conflictos, que son la base para que la escuela contribuya a la construcción de prácticas democráticas y de paz, en la vida presente y futura de los alumnos.
- La colaboración mediante el trabajo en equipo es un objetivo importante en la educación preescolar, ya que está en la base de la generación de situaciones de enseñanza más adecuadas para la construcción de conocimientos por parte de los alumnos.
- Es un camino para mejorar la calidad de la experiencia educativa cotidiana en la escuela, vivida por los alumnos junto con sus maestros y directores. Aporta a la calidad en distintos sentidos:
 - Hacer más claros y explícitos los propósitos de la escuela y del trabajo docente.
 - Promover mayor compromiso de la maestra y del colectivo con su tarea profesional.
 - Favorecer la construcción de relaciones interpersonales más humanas, solidarias y democráticas.
 - Promover espacios para que los maestros adquieran más y mejores herramientas técnicas para resolver los problemas de enseñanza.

¿Cómo describí el funcionamiento de las Asociaciones de Padres de Familia durante mi gestión directiva?

Hasta julio de 2008 no estuvo funcionando la Asociación de Padres, me hizo falta propiciar el trabajo en equipo, mencionado en los párrafos anteriores, para elevar la calidad educativa e involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

¿Cómo valoré la forma en que se dio la participación de padres de familia en la escuela?

A pesar de que en varias ocasiones se les hizo la invitación a colaborar, solo se obtuvo la respuesta de pocos padres, la intervención se limitó a las mamás casadas que son amas de casa y que no tienen compromisos laborales, las condiciones propias de la mayoría de los padres de familia que trabajan y que no disponen de tiempo completo para dedicar su atención a sus hijos, especialmente quienes tienen niños en el servicio de guardería, hicieron que su participación se restringiera a llevar y recoger a los niños de la escuela, por lo que la participación en general se vio muy limitada.

¿Qué posibilidades y qué limitaciones se tenían al respecto?

Un aspecto favorable era el horario de trabajo con los niños, de 8:30 a 13:30 hrs. lo que permitió una mayor interacción con ellos y ofreció al padre de familia un horario más amplio para apoyar a los pequeños; la limitación más importante fue el gran porcentaje de padres que trabajaban y tenían que dejar a sus hijos en guardería, motivo por el cual no los tomaron en cuenta dentro del horario de actividades.

Asuntos que requieren ser mejorados

Analizando y reflexionando sobre todos los aspectos tratados en el presente capítulo, presento un balance sobre los asuntos que requieren ser mejorados partiendo de la pregunta ¿Cómo entiendo la diferencia entre: habilidades, capacidades y tareas de la función directiva? Existen diferentes definiciones de capacidad, cada una de acuerdo con cada autor que la presenta, Howe (1999) define que las capacidades se adquieren y amplían como resultado de un aprendizaje que implica percibir relaciones significativas entre la información nueva y el conocimiento previo, resulta más fácil aprender cuando se puede relacionar con algo que ya se sabe, de acuerdo a Monereo (2001), son disposiciones de tipo genético que una vez desarrolladas a través de la experiencia que produce el contacto con un entorno culturalmente organizado, darán lugar al desarrollo de habilidades individuales, Shmeck (1998, citado por Monereo, 2001), afirma que las habilidades son capacidades que pueden expresarse por medio de la conducta en cualquier momento, porque han sido desarrolladas a través de la práctica y que además pueden utilizarse tanto conciente como inconcientemente, Monereo, (2001) identifica las habilidades cognitivas, entre otras, observación, evaluación, comparación y análisis, ordenación de hechos, clasificación y síntesis, representación de fenómenos, retención y recuperación de datos, interpretación e inferencia, demostración y valoración de los aprendizajes y transferencia de habilidades.

La tarea de la directora es determinante, decisiva, en el engranaje de la maquinaria escolar de procesos de mejora, a pesar de las condiciones siempre existe la posibilidad de perfeccionamiento, se puede iniciar con poner el ejemplo y de ahí partir con diferentes cuestiones diversas y complejas que se integran en un conglomerado de habilidades para solucionar el reto educativo, la función directiva es un cuento de nunca acabar, hay veces que se está finalizando un proyecto cuando surge otro, el director exitoso es aquel que, enriquece sus habilidades y adquiere capacidades para comprender la dinámica de los cambios sociales y tecnológicos, asume el mando de la institución para rediseñar y organizar con lucidez ética, calidad y sentido crítico, el futuro de la escuela para salir por el camino de la libertad. "Moraleja: no hay un único camino para hacer que la educación funcione. No hay un único patrón de gestión, un único estilo de dirección, un único modelo pedagógico" (Torres, 2000).

La autocrítica y la autoevaluación, al ser un asunto subjetivo, es muy difícil sobre todo de reconocer los aspectos desatendidos por desconocimiento o por omisión, ahora poseo una nueva perspectiva acerca de la gestión directiva, reconozco que me falta mucho camino por recorrer, sin embargo, estoy en la vía para lograr ese cambio ya que me encuentro en la trayectoria para integrar una visión que pueda repercutir favorablemente en el desarrollo integral de los niños.

Después de analizar sobre los ocho componentes clásicos de la función directiva, a continuación defino e identifico cuáles son las principales habilidades y capacidades básicas necesarias en la directora para hacer muy bien cada una de las tareas de su función y lograr una actuación con calidad pedagógica transformándose en una directora y líder estratégico.

HABILIDADES Y CAPACIDADES BÁSICAS EN UNA DIRECTORA			
SENSIBILIZAR	Motivar. Fomentar. Participar. Involucrar. Integrar.	ADMINISTRAR	Coordinar. Realizar. Mandar. Organizar. Reportar Presupuestar. Estructurar.
FORMAR	Actualizar. Capacitar. Promover. Impulsar. Considerar. Asesorar.	MONITOREAR	Identificar. Mantener. Asesorar. Planear Supervisar. Modificar.

¿Cuáles son los principales límites de una directora cuando trata de dirigir la escuela a su cargo?

- La falta de recursos materiales y económicos.
- Docentes “conflictivos”, que no cumplen con un mínimo de responsabilidades (asistencia, puntualidad, entrega a tiempo de documentación, entre otras cosas).
- El propietario de la institución tiene que dar luz verde a los proyectos propuestos, si no hay autorización, no puede realizarse el proyecto.

La directora ¿puede aplicar la normatividad, sin apoyo de las autoridades superiores? No, ¿Por qué? porque debilita los procedimientos normativos y la autoridad del director, facilita la extensión del conflicto hacia los demás compañeros y desgasta el trabajo cotidiano. Además no ayuda a resolver los problemas aún vivos en el plantel Guerrero Anaya (1996).

Con base en los aportes de la lectura y de la experiencia personal ¿cuáles funciones NO puede aplicar ordinariamente la directora?

- Toma de decisiones sobre aspectos que involucren la cuestión monetaria.
- Administrativamente despedir a un maestro.
- Resolver las peticiones de padres y/o docentes que impliquen cambios en la institución.
- Capacitar y actualizar a padres y docentes cuando no hay espacios ni tiempos autorizados.

¿Cómo directora puedo prescindir de la normatividad para resolver alguna emergencia en el preescolar?

A pesar de entrar en un conflicto ético y moral, sí puede prescindirse de la normatividad para resolver una emergencia y el director utilizará su juicio falible y su personal criterio para determinar cuál es el procedimiento a seguir o dar las indicaciones que orientarán las actuaciones de los involucrados en la estructura en cuestión.

De acuerdo con mi experiencia personal, la normatividad de la directora ¿ayuda, estorba o es indiferente? Dependiendo de cada determinada situación, puede ayudar, estorbar o de plano ser indiferente para dirigir o para resolver el problema en específico; es cuestión de analizar y reflexionar cada caso en particular y el contexto que lo integra, poniendo en una balanza todos los elementos del juicio para sustentar la decisión que se tome respecto de la cuestión individual que se expone y a continuación delimitar, en ese caso en particular, si la normatividad me ayuda, me estorba o me es indiferente para solventar la contrariedad o para ejercer la gestión educativa.

Contestadas las preguntas preliminares y tras realizar un minucioso proceso de autoevaluación y autoreflexión, relaciono las funciones de administrar, planear, organizar y dirigir con las dificultades, límites y tropiezos prácticos que tuve para cumplirlas a cabalidad, de acuerdo con mi experiencia personal y trayecto profesional en las diversas instituciones donde trabajé.

PARA LLEVAR A CABO LA SIGUIENTE FUNCIÓN DE DIRECTORA:	TUVE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES PRÁCTICAS DEBIDAS A		
	LA FALTA DE PREPARACIÓN EN	LA CARENCIA DE APOYOS INSTITUCIONALES	LO INAPLICABLE DE LA NORMATIVIDAD
Administrar	Saber mandar a los ayudantes.	Supervisión a docentes.	En el ámbito de las sanciones.
Planear	Analizar metas con métodos idóneos.	Infraestructura para el cumplimiento de metas.	
Organizar	Asignar actividades con carácter.	Recursos humanos y materiales.	En el ámbito de las sanciones.
Dirigir	Motivar con estrategias.	Reubicar trabajadores de acuerdo al perfil.	En el ámbito de los servicios.

Las capacidades ofrecen un puente que brinda múltiples forma de abordar la gestión directiva, ya sea potenciando las habilidades existentes en el director o para avanzar en las que presenta mayor dificultad, concluyendo el tema de las habilidades y capacidades requeridas para dirigir, presento el siguiente cuadro en donde ubico las tareas más importantes de acuerdo con mi particular y personal criterio, también cuáles son las habilidades que requiero para su cabal cumplimiento.

LAS TAREAS MÁS IMPORTANTES	REQUIEREN HABILIDADES PARA
1 Supervisión pedagógica.	Observar y monitorear. Analizar y sintetizar. Saber usar lo aprendido.
2 Acompañamiento y capacitación pedagógica y académica a las educadoras. Círculos de estudio.	Preparar, investigar temática. Coordinar talleres. Manejar grupos.
3 Atención a padres de familia.	Usar la Psicología. No involucrarse. Emplear las relaciones humanas. Saber escuchar, empatía.
4 Actividades administrativas.	Organizar. Planear. Actuar.
5 Organización y realización de juntas, actividades escolares y festivales.	Prever. Organizar. Negociar.
6 Gestionar apoyos con diversas instituciones.	Solucionar conflictos. Negociar. Escuchar activamente.
7 Delegar tareas.	Liderar. Comunicar. Socializar.
8 Reuniones con supervisión.	Gestionar. Convencer y motivar. Conocer previamente.
9 Atención a alumnos.	Utilizar la Psicopedagogía. Tener paciencia y tolerancia. Conocer sus características.
10 Plan anual de trabajo.	investigar las (3 dimensiones) Conocer las expectativas colectivas. Diseñar plan de trabajo.

Al retomar los conceptos anteriores resulta un contraste muy interesante entre mis Habilidades vs. mis Capacidades: Las habilidades necesarias para hacer muy bien las tareas pueden estar dominadas ya o aún no. Por eso se hice este ejercicio para examinar mi capacidad y dominio de mis habilidades como directora. ¿Estoy capacitada para hacerlas o aún no? En el cuadro sucesivo escribo las habilidades que identifiqué con el contraste del ejercicio anterior en la columna de la izquierda y en la derecha anoto si estoy capacitado en esas habilidades y, en ese caso, escribo en la tercera columna dónde adquiriré esa capacidad.

	HABILIDADES	CAPACITADO SI NO		CAPACITADO EN
1	Observar y monitorear. Analizar y sintetizar. Saber usar lo aprendido.	X		Experiencia adquirida en el trabajo.
2	Preparar, investigar temática. Coordinar talleres. Manejar grupos.	X		Taller de relaciones humanas. Experiencia adquirida en el trabajo.
3	Usar la Psicología. No involucrarse. Emplear las relaciones humanas. Saber escuchar, empatía.	X		Taller de relaciones humanas. Experiencia adquirida en el trabajo.
4	Organizar. Planear. Actuar.	X		Experiencia adquirida en el trabajo.
5	Prever. Organizar. Negociar.	X		Experiencia adquirida en el trabajo.
6	Solucionar conflictos. Negociar. Escuchar activamente.	X		Taller de relaciones humanas.
7	Liderar. Comunicar. Socializar.	X		Soporte que da la maestría.
8	Gestionar. Convencer y motivar. Conocer previamente.	X		Experiencia adquirida. Soporte de la maestría
9	Utilizar la Psicopedagogía. Tener paciencia y tolerancia. Conocer sus características.	X		Escuela Normal p/Educadoras
10	Investigar las (3 dimensiones) Conocer las expectativas colectivas. Diseñar plan de trabajo.	X		Curso de capacitación para directivos UPN

La sociedad actual requiere de niveles educativos cada vez más altos para participar en este mundo globalizado tan competido y para resolver los problemas de carácter práctico, en este ejercicio trato de identificar los ámbitos y campos de mejora surgidos de los análisis y reflexiones generadas tanto en las intervenciones como en los ejercicios precedentes sobre la forma en que se desarrollaron mis actividades directivas en la escuela lo que me permitirá generar en los niños los aprendizajes que les permitan mejorar su forma de vida y convivir en esta sociedad cada vez más compleja, movilizandolos sus competencias para la vida, sus habilidades personales, sus saberes culturales, sus valores y su capacidad de aprender permanentemente para enfrentar la creciente producción de conocimientos que utilizarán en nuevos desafíos para aprender así como para aplicarlos de forma práctica en la vida cotidiana.

Con todos los elementos considerados en éste capítulo defino ahora sí, según los aprendizajes reflejados en ésta parte (las tareas importantes, las habilidades y la capacitación), el plan de mejora de lo que yo percibí como las tareas más importantes de la directora, presentándolas en su versión final en el consiguiente cuadro que precisa si requiero, eliminar, mantener o mejorar dicha diligencia para contribuir al desarrollo de competencias profesionales con las que reflejaré una dirección eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados.

TAREAS MÁS IMPORTANTES DE LA DIRECTORA (versión final)	Eliminar	Mantener	Mejorar
1.- Realizar documentación requerida por la SEP.			X
2.- Supervisión pedagógica.			X
3.- Atención a padres de familia.			X
4.- Atención a alumnos.			X
5.- Detectar necesidades académicas.			X
6.- Actividades administrativas.			X
7.- Diseñar propuestas de solución.			X
8.- Organizaciones de juntas, actividades y festivales.			X
9.- Mayor atención a los aspectos técnico pedagógico.			X
10.- Gestionar apoyos con diversas instituciones.			X
11.- Organizar comisiones y guardias docentes.			X
12.- Delegar tareas.			X
13.- Organizar reuniones periódicas con docentes.			X
14.- Acompañamiento y capacitación pedagógica.			X
15.- Reuniones con supervisión.			X
16.- Evaluar el desempeño del personal.			X
17.- Atender sucesos imprevistos.			X
18.- Administrar espacios y recursos.			X
19.- Control y certificación escolar.			X
20.- Revisiones de la planeación docente.			X
21.- Círculos de estudio o Comunidad Escolar de Aprendizaje.			X
22.- Administrar las funciones directivas.			X

El trabajo colaborativo entre la directora y los actores educativos permite reafirmar y ejercitar valores, así como construir conocimientos, generando verdaderas comunidades de aprendizaje. Considerando los factores de las escuelas efectivas, la cuestión de liderazgo profesional puede desarrollarse como consecuencia de la gestión directiva eficaz, en la medida en que se delegan las responsabilidades a cada uno de los colaboradores y se les brinda la confianza de poner en práctica su poder de decisión.

De acuerdo con los asuntos que requieren ser mejorados, renuevo mi definición de los componentes de la dirección para contribuir a la movilización de mis competencias profesionales, dirigiendo todos estos componentes hacia la consecución de los objetivos concretos manifestados en las situaciones comunes de la práctica cotidiana así como en situaciones complejas que me permitirán poner en juego todos estos conocimientos, habilidades, actitudes y valores para lograr mis propósitos en un contexto dado.

COMPONENTE	DEFINICIÓN PERSONAL DE LOS COMPONENTES	¿CAMBIÓ?	
		SI	NO
Enlace administrativo	Se refiere a todos los engarces que se tienen con toda la estructura educativa tanto interna como externa. Involucrar a todos y cada uno de los actores del proceso educativo en su planeación, organización, ejecución y evaluación.	X	
Negociar	Establecer las pautas para una comunicación participativa, respetuosa y comprometida en la descripción y solución de los conflictos operativos u organizacionales.	X	
Tomar decisiones	Habilidad que como directivo se debe desarrollar para escuchar, organizar, planear comunicar y decidir sobre las diferentes acciones inherentes al plantel educativo.	X	
Delegación de tareas	Establecer las pautas para una comunicación participativa, respetuosa y comprometida en la descripción y solución de los conflictos operativos u organizacionales.	X	
Manejo de conflictos	Involucrar a todos y cada uno de los actores del proceso educativo en su planeación, organización, ejecución y evaluación.	X	
Acompañamiento académico	Establecer las pautas para una comunicación participativa, respetuosa y comprometida en la descripción y solución de los conflictos operativos u organizacionales.	X	
Evaluación	Involucrar a todos y cada uno de los actores del proceso educativo en su planeación, organización, ejecución y evaluación.	X	

En la tercera columna anoto si se cambio algo con relación a las definiciones anteriores.

Y con base en lo considerado en éste capítulo concluyo con lo siguiente:

¿Cómo se puede provocar un cambio?

Primeramente se debe observar el entorno, analizar los componentes que lo conforman y de ahí realizar un plan de trabajo acorde con las necesidades específicas, con ese inicio es posible provocar una reforma, sobre todo en la gestión directiva y tal vez, de forma subsiguiente, un cambio en el quehacer pedagógico docente, en este contexto, la tarea del director es determinante, decisiva, en el engranaje de la maquinaria escolar de procesos de mejora, a pesar de las condiciones siempre existe la posibilidad de perfeccionamiento, se puede iniciar con poner el ejemplo y de ahí partir con diferentes cuestiones diversas y complejas que se integran en un conglomerado de habilidades y capacidades para solucionar el reto educativo. Toda directora debe tener objetivos claros, debe saber a donde va, la diferencia radica en la visión positiva de su futuro escolar y el de la institución que dirige.

Mi filosofía personal a esta fecha, es la de continuar con la adquisición de herramientas para favorecer mis habilidades, capacidades y competencias profesionales que me harán convertirse en un dirigente estratégico, dejando de ser un administrador y un jefe, también mi objetivo es el de propiciar la visión de poner en una balanza continuamente todos los elementos anteriores conjuntamente con todos los aspectos de liderazgo y de la función directiva para incrementar día a día el nivel de dominio de los mismos y por ende, la calidad de la educación que dirijo. Por otra parte estoy satisfecha del producto de mi esfuerzo, ante todo creo que el aprendizaje más valioso que obtuve del presente trabajo fue darme cuenta de la diversidad de tareas que conforman la función directiva y la enorme responsabilidad que se tiene para dirigir la institución educativa.

Una organización educativa tiene mucha diferencia con cualquier empresa, no sólo por lo delicado que es el construir el alma de un niño, sino también porque en la educación edifica el futuro de nuestra Patria. No se educa para hoy, sino para el mañana, estos niños que hoy se ven asombrados y curiosos ante la existencia que se les ha dado, un día serán quienes gobiernen, dirijan, y generen una nación distinta a la que ahora tenemos.

CAPITULO 5

**RECAPITULANDO.
CAMBIOS Y PERSPECTIVAS**

En los capítulos anteriores reflexioné sobre la vida escolar, tratando de vislumbrar la panorámica de las condiciones que la conformaron y la intervención de cada uno de los actores, así como las fases de correlación que se entrelazan creando una cultura particular que expresa el modo especial de “vivir” al interior de todos los planteles educativos.

En este acápite doy un último paso: distinguir cuáles son los ámbitos del trabajo directivo sobre los que introduje modificaciones y los procesos que se generaron con las mismas. Retomando como temas centrales los saberes previos de la directora y los aprendizajes aportados con el estudio de la maestría, así como las acciones de cambio que implementé, los obstáculos presentados y las facilidades desplegadas para la puesta en marcha de las diversas acciones de innovación y de intervención en que participé.

Cada quien habla según le va en la feria, dice el dicho y este primer apartado no es la excepción, por ello no es ocioso hacer una pausa para rescatar la historias que hay detrás y sobre todo, examinar qué aprendí de ellas, radica en volver sobre la propia experiencia, tratando de recuperar y analizar cuáles son los aprendizajes formados por experiencias previas de cambio, ya sea como docente o como directora, mismas que intervinieron para forjar los conocimientos y las acciones de hoy y que ayudaron para comprender la forma en que transcurrieron diversos procesos administrativos, políticos y pedagógicos.

Existe una gran diversidad de aprendizajes que me aportaron experiencias previas, recuperarlas sin embargo, no significa que las domine completamente o que las pueda utilizar siempre de la misma forma, hay cuestiones de orden estructural, normativo – administrativo, laboral y pedagógico que también jugaron un papel fundamental e interactuaron dinámicamente con los resultados de las experiencias, en cada escenario, fue necesario realizar una construcción colectiva de los elementos que intervinieron de acuerdo con las condiciones específicas de cada situación. El fruto de mis experiencias con respecto al trabajo colegiado fue el aprendizaje de analizar y reflexionar las problemáticas específicas de cada institución en aras de generar un proyecto anual de trabajo que integrara las estrategias de aprendizaje, la comunicación efectiva, el manejo de grupo, la organización y el trabajo en equipo con la solución de necesidades enfocadas a lograr el objetivo institucional. La escuela es un sistema complejo integrado por varios componentes enlazados para la consecución de un fin, la calidad educativa en un sentido amplio y de acuerdo con la maestra Sylvia Schmelkes (2004) implica contar con los siguientes factores: equidad, entendida como dar a cada quien la educación que necesita, pertinencia de lo que se enseña en el aula, relevancia de los aprendizajes desarrollados, eficacia para alcanzar los resultados esperados, eficiencia para contar con los recursos necesarios y asegurar un uso efectivo. Una educación de buena calidad requiere de una escuela que funcione como unidad educativa, donde el logro de los aprendizajes se apropie como compromiso colectivo. En este aspecto trabajé como agente de cambio participando en actividades e impulsando innovaciones, algunas surgidas por iniciativa personal y otras por promoción de agentes e instancias de alguna determinada área.

Como directora realicé un diagnóstico, análisis y evaluación de mis funciones directivas para detectar las necesidades de trabajo en aras de proporcionar una educación de calidad y reorienté las acciones de mi gestión educativa dando un mayor énfasis a aquellas que repercutían directamente en los resultados educativos, me capacité para obtener las herramientas con las que fortalecí mis áreas de oportunidad para tonificar mi gestión con una visión eficiente y eficaz, así, me dí cuenta de qué era lo que se esperaba de mi exactamente y me capacité para ello, integrando al colectivo escolar en el proceso educativo con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia de los objetivos institucionales.

De las experiencias propias recogí las reflexiones que elaboré con apoyo de algunos textos de lectura con miras a esclarecer los pensamientos primordiales y discernir el por qué es tan complicado y a la vez retador, el proceso de innovar en la escuela para mejorar el trabajo que se realiza cotidianamente. En este tiempo mi proyecto de innovación fue: La escuela para padres, proyecto que tuve que reestructurar continuamente, innovando métodos, procedimientos y relaciones para mantenerlo operante, invertí tiempo y capacidades así como recursos para brindar asesoría de calidad. La idea surgió en primer lugar por la indicación girada por parte de supervisión para llevarlo a cabo y posteriormente se confirmó el proyecto a partir de las dificultades que manifestaron los padres de familia para comprender los cambios que los niños iban teniendo en su proceso educativo, las diversas etapas de su crecimiento y desarrollo, lo que dio la pauta para que se integraran temáticas adecuadas para afirmarlos. Gestioné el apoyo a la Dirección de Educación y Valores de la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ) quien me proporcionó el material teórico e impreso con el que trabajé con los padres de familia, así como también me capacité para ser la facilitadora del taller escuela para padres. Al inicio fueron pocos padres de familia los que respondieron, conforme avanzó el tiempo y los padres participantes vieron las ventajas de acudir al taller, ellos mismos lo promovieron y favorecieron una mayor asistencia lo que permitió que, hasta julio de 2008, el proyecto se mantuviera vigente y operando. En retrospectiva analicé cuáles fueron los elementos favorables que intervinieron en el desarrollo de esta experiencia de innovación: la calidad del servicio, el contacto personal con los papás, la asesoría recibida por expertos en el tema, la disposición de las maestras para capacitarse, los temas de interés para los padres de familia y la constante autoevaluación y co-evaluación a la que sometíamos el proyecto. Como equipo colegiado también nos enfrentamos con los siguientes obstáculos: resistencia de los padres por involucrarse con la educación de sus hijos, con sus tareas, a la apertura y comentar su contexto familiar, falta de recursos para ofrecer material extra o para contratar a más profesionales, el tiempo no permitía que extendiéramos los temas de mayor interés para los papás, además el espacio donde se impartía el taller no era adecuado.

Producto de este análisis comprendí la importancia que tiene elaborar un proyecto educativo construido en y con la participación de los actores involucrados, fue necesario que tanto maestras como padres de familia se sintieran parte de esta comunidad escolar y participaran para cubrir las necesidades

pedagógicas de la institución. También tomé conciencia de las siguientes acciones que realicé para lograrlo: Busqué utilizar los procesos de planeación estratégica para lograr el proyecto capacitándome en el manejo de educación para adultos y en temas axiológicos y pedagógicos pertinentes. Establecí una carta crítica para el seguimiento del proyecto y su realización, mediante el consenso de todo el personal y de los padres de familia en donde la voluntad participativa de los actores fue la más importante para el éxito de este proceso. Por medio de la comunicación personalizada con los padres de familia logre alianzas que favorecieron el desarrollo de los niños. Inicié el proceso de implementación de una normatividad básica para el cumplimiento del compromiso en donde el trabajo fue compartido y se logró trabajar en equipo. Hice cambios en la dinámica de liderazgo para hacerlo mas motivacional y resonante. Finalmente, la congruencia de dicho proyecto se definió por los resultados que me dieron los parámetros con los que descubrí la congruencia entre los actores, la filosofía y principios del proyecto para que siempre estuvieran presentes en la acción y alternativas pedagógicas. Todo lo anterior generó que mi participación como directora en las tareas derivadas del proyecto, fortaleciera mi autoridad y propició un mayor involucramiento tanto de maestras como de padres de familia.

De acuerdo con lo que las experiencias previas de cambio me enseñaron, consideré necesario tomar en cuenta los siguientes procesos de cambio en mi función directiva: Toda institución debe tener objetivos claros, debe saber a dónde va, la diferencia radica en la visión positiva de su futuro escolar. Las reuniones en colegiado pudieron generar los espacios propicios para lograrlo, el trabajo colegiado permitió reafirmar y ejercitar valores, así como construir conocimientos, generando verdaderas comunidades de aprendizaje. El trabajo colegiado pudo desencadenar dinámicas que fortalecieron actitudes y valores, generaron nuevas formas de convivencia en comunidades de aprendizaje y deliberaron en dónde participaron maestros, alumnos y comunidad escolar; lo anterior produjo sistemas educativos flexibles y de acuerdo con las necesidades específicas del plantel en particular, basándose en un tiempo y espacio determinado.

“Tener metas y propuestas comunes en la escuela”: El paso de una gestión estructurada de manera individual a una basada en el trabajo colectivo, modificó la orientación individualista del trabajo docente en la escuela, partiendo de una forma de organización donde predominaba el trabajo aislado y solitario para llegar a decidir de manera coordinada la orientación de las prácticas de enseñanza. El cambio fundamental radicó en comenzar a vivir la escuela como un asunto de todos y, por ello, como un reto para cada uno de los que participábamos en ella; la escuela como desafío colectivo de construcción, en el sentido de compartir la responsabilidad de los problemas y también de la generación y puesta en práctica de las soluciones.

“Las reuniones de consejo técnico se emplearon para tratar asuntos académicos”: El cambio de un modelo de gestión cuyo centro giró en torno de las tareas administrativas, a la recuperación del trabajo académico como la actividad fundamental de la escuela, devolvió su lugar a la enseñanza como la actividad

central de la escuela, este fue un cambio de fondo al que apunté el trabajo colegiado centrado en la construcción de un proyecto educativo de escuela. Una acción fundamental que realicé fue construir un colectivo escolar en donde todos los actores educativos se enfocaron en lograr con eficiencia y eficacia todos los objetivos educativos, “si los lentes de las cámaras y los ojos pueden enfocar otras cosas para tener una mejor visión, ¿por qué no hacerlo con lo que pasa en los momentos difíciles en el preescolar?”

En seguida, presento las notas que integraron mi experiencia de la puesta en marcha del trabajo colegiado en torno a la gestión escolar y las relaciones que quedaron establecidas como consecuencia natural.

- Un logro importante fue el reconocimiento de que las causas de muchos problemas relacionados con el rendimiento escolar tenían relación con las formas de trabajo en el aula y el uso del tiempo dedicado a la enseñanza efectiva. Además, reconocí la responsabilidad frente a los problemas académicos de los alumnos y en la generación y puesta en práctica de propuestas para atenderlos.
- Los problemas de enseñanza aportaron preguntas y problemas a las discusiones colegiadas y éstas ofrecieron momentos de reflexión, de recuperación de conocimientos y de experiencias, de análisis, de elaboración teórica, de diseños y propuestas de mejora.
- El ambiente de trabajo en la escuela fue generador de confianza mutua, las tensiones pudieron manejarse mejor facilitando la resolución de problemas y toma de decisiones. Para entender a los alumnos fue necesario mirar su medio ambiente en el que se desenvolvían y ellos mismos pudieron tomar parte del trabajo colegiado integrándose cada uno de ellos con su diversidad cultural, social, etc.
- El trabajo colegiado fue un espacio de formación y desarrollo profesional, en la medida en que la experiencia del grupo se reflexionó por ellos mismos y se utilizó para identificar qué hizo falta para comprender mejor los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos y atender mejor las dificultades de rendimiento que se observaron en los alumnos. Por ejemplo, el análisis conjunto del plan de estudios y programas, revisando los materiales de apoyo, etc.
- El trabajo colegiado y el salón de clases. La relación más importante se fue construyendo a partir del trabajo colegiado con el trabajo en aula, las maestras informaban que se trata de una relación de ida y vuelta, en la que los problemas de enseñanza aportaban preguntas y problemas a las discusiones colegiadas. Éstas ofrecieron momentos de reflexión, de recuperación de conocimientos y de experiencias, de análisis, de elaboración teórica y diseño de propuestas de mejora, el aula fue de nuevo el lugar donde las mejoras se probaron para valorar sus alcances y de nuevo reflexionarlas y modificarlas.
- Fue necesario conseguir apoyos como invitar a los asesores externos y a la supervisora escolar a participar en las reuniones colegiadas, promover la participación de los padres de familia para que se enteraran de los problemas escolares existentes y se involucraran en su solución y realizar tareas

inmediatas como delegar funciones y tareas específicas a todo el personal para que su participación en las reuniones se realizara con base en la temática acordada previamente planificada, acordar la mecánica para fortalecer la cuestión técnico – pedagógica y comprar material bibliográfico para enriquecer las aportaciones del trabajo escolar, mismas que llevé a cabo para impulsar el trabajo colegiado fortaleciendo el empeño docente.

Las relaciones construidas por el trabajo colegiado a la vida escolar mejoraron el clima de trabajo en el aula, el funcionamiento de la escuela, la relación escuela – padres de familia y el desarrollo profesional de los actores educativos que intervinieron en la institución. Anteriormente la planeación no se realizaba con responsabilidad, había ausentismo de alumnos que no daban la importancia al preescolar, existía cierta desconfianza entre el personal y era muy difícil llegar a acuerdos en relación a los alumnos. La autoevaluación que realicé arrojó situaciones urgentes de resolver, la aplicación del reglamento de las condiciones generales de trabajo que fue necesario generar. Siempre fue muy importante la participación de todos los elementos del contexto para el buen funcionamiento de una institución escolar, pero resultó fundamental el clima de trabajo que se concibió en la misma, anteriormente las maestras no permanecían en la escuela por más de un ciclo escolar, era un plantel de paso y por tanto las educadoras no se integraban a la comunidad escolar. Poco a poco esta situación desapareció, de tal manera que al 2008 había maestras que cumplían su tercer ciclo escolar y quienes tenían el compromiso de ser mejores cada día. Nadie sabía por cuanto tiempo compartiría el espacio de trabajo y lo mejor era procurar llevarse de la mejor manera, de otro modo la tarea pedagógica se hacía muy pesada y desagradable.

El proceso de innovación dependió en cierta manera de la decisión y voluntad de las personas que lo llevamos a cabo, en este sentido, mi acompañamiento directivo fue importante para guiar al colectivo a avanzar de acuerdo con nuestro personal ritmo de trabajo y a transitar por las diversas etapas para integrarnos como equipo colegiado, así como para evaluar nuestra realidad interna, identificamos los aspectos importantes de atender y trabajamos en ellos para lograr resultados que se tradujeron en mejores aprendizajes de los alumnos.

Si reviso la situación que guardó anteriormente el trabajo colegiado, tomando en consideración algunos de los aspectos arriba citados, genero la siguiente reflexión de en qué parte del proceso se encontraba: el colegiado no estaba implementado en el centro escolar, yo no tenía la más remota idea de su existencia, con la aportación de la maestría inicié a estructurarlo y encaminarlo hacia su formación plena, al término de mi gestión llegué a la etapa incipiente del grupo colegiado y afirmo lo siguiente porque solo di el primer paso para constituir al grupo como equipo colegiado, hubo disposición inicial de algunas maestras, el colectivo escolar comenzó a tomar acuerdos básicos; me faltó crear un ambiente de trabajo e interés por una

tarea común, no por imposición sino por convencimiento; me faltó propiciar espacios significativos de reflexión sobre problemas de la escuela y contar con espacios para atender dudas y preocupaciones de las educadoras. Logré que el grupo diera inicio con el trabajo colegiado, gestioné para que la mayor parte del trabajo fueran los aspectos académicos y pedagógicos con los que obtuve logros importantes, consolidé el equipo, distribuí el trabajo, logré relaciones de empatía, planteé metas comunes hacia el mejoramiento y aprovechamiento escolar y la participación de todos los actores educativos, dando responsabilidades a mis colaboradoras, la dinámica de acción que genere con el trabajo colegiado indujo al diálogo, se generaron fuerzas que empujaron hacia la participación de todos, surgió la necesidad de establecer acuerdos comunes, se generaron compromisos de ayuda mutua, delegué funciones que promovieron el liderazgo democrático y se fortaleció la autoestima y la motivación de todos los actores educativos que en él intervenimos. Considerando los factores de las escuelas efectivas, la cuestión de liderazgo profesional pudo desarrollarse como consecuencia del trabajo colegiado, en la medida en que se delegaron las responsabilidades a cada uno de los colaboradores y se les brindó la confianza de poner en práctica su poder de decisión.

En el adecuado desarrollo del trabajo colegiado y de toda la gestión directiva y pedagógica, se involucra de manera muy subjetiva, la oferta valoral de cada una de las educadoras que en él intervienen, un enfoque importante en la formación en valores es el que presenta la tradición Piaget-Kohlberg, la cual se centra en la formulación de juicios morales mediante un proceso de reflexión a veces situado y otras veces hipotético. Este enfoque llamado desarrollo moral o reflexivo dialógico, es actualmente el más fundamentado teóricamente y al mismo tiempo, ha dado lugar a propuestas pedagógicas que van teniendo mayores espacios de aceptación en las instituciones educativas mexicanas (Latapí, 2003: 139-147).

A continuación presento un breve resumen sobre los diversos aspectos que integraron la oferta valoral para clarificar los factores que se entretujeron en torno al trabajo colegiado así como en los demás procesos de innovación. Las secuencias de reflexión valoral presentaron la oportunidad de que las maestras analizaran situaciones con contenido moral y dedujeran las consecuencias de ciertas acciones en un contexto que pudo ir más allá del entorno inmediato, ofreciendo ampliar su conocimiento social que les permitió ubicar su posición en función de los demás, de las normas concretas y abstractas, de los sucesos de la vida escolar y social, así como comprender, analizar, sintetizar, aplicar, relacionar, sacar conclusiones; permitiendo exponerse a diversos niveles de argumentación y consecuentemente a cuestionar su propio punto de vista.

Refiriéndose al desarrollo del juicio moral Kohlberg, (1992:209) señalaba que para avanzar de un estadio moral a otro se requiere de cierto grado de desarrollo cognitivo, ya que "una ausencia de estimulación cognitiva necesaria para desarrollar un razonamiento lógico-formal puede ser importante para explicar los techos a nivel moral", sin embargo, el hecho de desarrollar el pensamiento lógico-formal no lleva necesariamente al desarrollo de la moralidad, sino que se requiere de una estimulación de tipo social. El juicio

moral se construye a partir de elementos cognitivos y afectivos; (juicio moral: estructura cognitiva de cómo sentimos que debemos tratar a los otros y de cómo los demás nos deben tratar.), las secuencias de reflexión representan una oportunidad de estimulación social al promover la reflexión sobre situaciones de carácter moral en donde necesariamente están implicadas otras personas.

Cuando los alumnos se encuentran expuestos a distintos niveles de argumentación, tienen más oportunidades de cuestionar su propio punto de vista, especialmente cuando se enfrentan a razonamientos de un nivel superior al suyo, de ahí la importancia que adquieren las valoraciones que el docente hace a través de sus propios juicios. Algunas secuencias de reflexión se centran preferentemente en el análisis de los contenidos curriculares; el docente invita a los alumnos a deducir conclusiones a través de una pregunta o una serie de preguntas sobre el contenido académico. La empatía puede contribuir a la construcción de juicios morales más elaborados, al reflejar una alta sensibilidad a las consecuencias que ciertas acciones pueden tener en personas distintas. Durante el proceso de desarrollo de la moralidad, los sujetos requieren de una estimulación social y cognitiva. El docente tiene la gran responsabilidad de diseñar estrategias que ayuden al alumno durante este proceso; entre éstas se encuentran las secuencias de reflexión, son aquellas acciones intencionadas por parte de la maestra que permiten estimular el pensamiento lógico-formal y el desarrollo social de los alumnos, diferenciándose dos tipos de secuencias:

Las secuencias de reflexión académica representan una oportunidad de estimulación del pensamiento lógico-formal, a través de la participación de los alumnos en actividades académicas diversas que demandan procesos cognitivos complejos, que van desde establecer la relación entre fenómenos hasta la deducción de conclusiones.

Las secuencias de reflexión valoral representan una oportunidad de estimulación social al promover la reflexión sobre situaciones de carácter moral en donde necesariamente están implicadas otras personas. Al tomar en cuenta a los demás para analizar la bondad o maldad de las acciones, lo que se considera correcto o incorrecto, se crean oportunidades de toma de rol, generando una posibilidad mayor de ampliar la perspectiva social de los alumnos. Es decir, puede ofrecer oportunidades para que los alumnos transiten de una perspectiva egocéntrica e individualista concreta a una sociocéntrica y sentar las bases para el desarrollo de una perspectiva orientada hacia conciencia de principios éticos universales.

El docente refleja y descarga su capital cultural en su práctica pedagógica propiciando una formación valoral impregnada de comportamientos y actitudes que va perfeccionando en su trayectoria como formador, las cuáles se pueden agrupar en categorías que se delimitan por indicadores según la teoría de Cecilia Fierro Evans y Patricia Carbajal Padilla (2003:3-10), desglosadas en el cuadro incluido en los anexos, con base en esta teoría, obtuve el argumento de que los principales rasgos de la oferta valoral de las educadoras se basaban en el comportamiento afectivo, las maestras ofrecían una oferta valoral de forma empírica, ya que

desconocían dichos aspectos, mismos que les proporcioné en capacitación docente. Con el conocimiento de la oferta valoral implícita en la cotidianeidad de la vida escolar de las maestras, se facilitó la participación de las mismas para trabajar en colegiado permitiéndome que les apoyara para avanzar a la siguiente etapa como grupo colaborativo. Así como también di inicio con la toma de conciencia de las educadoras, lo que repercutió en la modificación de algunas actitudes utilizadas en su práctica docente.

Dentro de todas las acciones de innovación y gestión que se manifiestan en una institución, incluida la oferta valoral de la docente, interviene de forma estructural el perfil de la directora que participa en el proyecto, a continuación presento mi silueta personal sobre los aspectos que me gustaría adquirir para tener un determinado estilo de dirección que incluya la oferta valoral.

Quiero ser una directora que cuente con la capacidad necesaria para ejercer las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades pedagógico – curriculares, organizativo – administrativas y comunitario – social de la institución, con sus conocimientos basados en la calidad educativa, capacitado profesionalmente y en constante actualización, que posea la habilidad para transformar la institución de acuerdo al presente y a las exigencias de la comunidad escolar, con la capacidad para delegar correctamente responsabilidades, funciones y destrezas de: comunicación, toma de decisiones, manejo de tiempo y de situaciones conflictivas, control de estrés, fomento al respeto interpersonal, con visión y objetivos claros, que desarrolle habilidades directivas consistentes en grupos identificables, con acciones que lleve a cabo y obtenga ciertos resultados que puedan ser observados por otros.

Quiero ser una directora que desarrolle el autoconocimiento, además de las habilidades necesarias para el puesto, que esté en constante capacitación para el cargo adquirido con la mentalidad de obtener constantemente todas las herramientas necesarias para desempeñar una función directiva de calidad, para el correcto desarrollo de sus funciones con base en los valores universales, además de innovar y crear no únicamente en el ejercicio profesional sino también en su vida personal, que utilice una metodología propia, útil para mejorar las competencias y capacidades de sí mismo y de su equipo de trabajo, no es posible dirigirse a los demás con coherencia si primeramente no se actúa de la misma forma, que en la adversidad siempre encuentre la solución, con posibilidades de crecimiento personal, y habilidades fundamentales para el éxito que le permitan ser cabeza de una institución exitosa desarrollada con bases de trabajo cooperativo, que haga uso de sus habilidades no sólo en el ámbito profesional, sino en cualquier situación de su vida cotidiana. Finalmente, quiero ser un director exitoso con valores, capacidades y habilidades directivas así como herramientas personales adquiridas que pueda utilizar en el momento necesario sin bloquearse ante los problemas y que siempre encuentre alternativas para resolver los conflictos que se le presenten.

Como siguiente paso decidí en qué quería mejorar, ahora en relación con los diversos componentes de la función directiva, volví a examinar lo anotado en la guía de autoestudio sobre las tareas que identifiqué asociadas a cada responsabilidad, con base en esta elección asigné a cada una, según mi razonamiento personal y a los criterios presentados en la materia “El director y la gestión escolar”, decidí qué mejoras hacer para elevar la calidad en mi gestión, registré primero la tarea y a continuación el compromiso que implicó:

Evaluar me requirió de conocer al equipo de colaboradores, revisar las planeaciones de los maestros y hacer observaciones por escrito con sustento teórico.

Negociar me implicó tener empatía y sensibilidad ante la situación que se me presentó, con ello pude establecer procesos de reconocimiento en donde necesité involucrar a todos los interesados por medio de las reuniones para propiciar dinámicas de integración y de conocimiento personal.

Acompañar académicamente no sólo al docente, sino también a alumnos y padres de familia considero que actué más eficientemente con el apoyo que dí a los colaboradores en el desempeño de sus funciones mismas que supervisé con base de puntos establecidos y por ello conocí las necesidades específicas de cada una, eso me permitió preparar material de capacitación docente.

Levantar y sistematizar datos lo realicé por medio de visitas al aula. Puse más atención a los procesos de aprendizaje de los alumnos, hice un registro de supervisión con datos por alumno y llevé un estadístico para rendir cuentas a maestros y padres de familia.

Identificar fortalezas y debilidades donde rescaté los signos que me permitieron mejorar y establecer reglas más precisas para la toma de decisiones y solución de conflictos, producto de lo anterior elaboré el organigrama y el perfil de puesto.

Rendir cuentas me implicó responder por los resultados obtenidos y darlos a la comunidad educativa con ello obtuve la repercusión de los avances a largo y mediano plazo.

No es posible visualizar un desempeño directivo que cuente con las variables de calidad sino se encuentra sustentado en el ejercicio de los valores, para complementar la reflexión del ensayo anterior, presento las conclusiones sobre la línea curricular de valores, apoyada con los trabajos finales de los cursos II y III: ¿sobre qué asuntos es necesario intervenir para mejorar la oferta de valores en los tres campos estudiados:

Comportamiento Normativo:¹ Hasta julio de 2008 en el jardín de niños no existía una estructura organizativo – administrativa de manera formal, realicé el perfil de puesto para el director, docente y personal de servicios, quedó pendiente el reglamento con las normas concretas de actuación del equipo; las normas abstractas prevalecían en el comportamiento de cada una de las docentes y sin consistencia en su aplicación.

¹ Normas concretas, normas abstractas y consistencia en su aplicación.

Comportamiento afectivo:² En relación al comportamiento afectivo de las docentes, al trabajar en el nivel preescolar, la edad de los niños se presta para el apapacho y la atención cargada de ternura y cariño hacia los niños, es por lo general este vehículo afectivo el más utilizado para la implementación de normas y reglas en el salón de clases; más en ocasiones se contrapone la visión de los padres de familia quienes consideran como “bebés” a los niños con la visión de las maestras quienes piensan que son niños grandes capaces de asumir responsabilidades y tareas propias de su edad.

Conducción de los procesos de enseñanza:³ Debido a la edad de los niños, la toma de rol para generar secuencias de reflexión valoral se intencionó por las docentes a manera de juego, el niño manifiesta la forma de actuar de los otros por medio del juego simbólico y es gracias a éste que las educadoras pueden retomar la intención educativa para lograr el objetivo propuesto. En su estructura, el programa de preescolar permite las secuencias de reflexión académica, el docente puede recurrir a una diversidad de recursos para generarlas y producir en el niño la adquisición de la oferta valoral ofrecida por su maestra.

Con base en la información recuperada a lo largo del presente capítulo, y en los cuatro capítulos anteriores, ahora presento un breve reporte de los cambios que introduje en mi práctica directiva.

En el transcurso de mi gestión directiva me vi ante diversas disyuntivas de elección, de inicio tomé decisiones poco acertadas ya que me basé en el método de ensayo y error, al estudiar en la maestría las diferentes materias del mapa curricular, poco a poco adquirí el sustento teórico metodológico sobre la función directiva y sus constitutivos, al contar con dicho respaldo tomé mis decisiones de forma más acertada, por lo que también implementé acciones de cambio que se ubicaron en las tres áreas de la gestión, la pedagógico – curricular, la organizativo – administrativa y la comunitario social; en cada una de las anteriores formalicé diversas acciones con la visión de establecer la estructura operativa del centro escolar y darle la funcionalidad para proceder como escuela de calidad. También incorporé cambios que incidieron directamente en la función directiva, mismos que partieron desde la toma de conciencia sobre las labores que debía realizar, hasta las intervenciones e innovaciones que podía implementar a partir de diversas encuestas de calidad de realicé, a continuación presento en ¿En qué consistieron dichos cambios? Desglosándolos en cada uno los tres ámbitos de la gestión.

² Vehículos utilizados para aludir a las normas y expresiones afectivas.

³ Generación de secuencias de reflexión académicas y secuencias de reflexión valorales.

Ámbito pedagógico – curricular: Cambios en la distribución del tiempo de clase tanto en inglés como en español, incremento del tiempo efectivo de clases, reestructuración de los planes y programas internos en concordancia con el programa de educación preescolar, promoción del gusto por la lectura, di finalidad pedagógica a los instrumentos de organización interna como el diario de trabajo, los expedientes de los niños, la evaluación y el diagnóstico individual y grupal, trabajé para dar mayor atención a los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Dentro de la capacitación a docentes realice un acompañamiento pedagógico efectivo y profundicé el conocimiento del programa de Secretaría de Educación para dar mayor concordancia con el programa interno y así desarrollar el trabajo por competencias para desdoblarse las capacidades y habilidades en los niños así como lograr un incremento en el nivel de dominio de las mismas. Elaboré la filosofía institucional, los objetivos de calidad para dar un fin educativo, así como la evaluación interna que realicé con indicadores emanados del análisis y reflexión de acuerdo con el plan de mejora y seguimiento.

Ámbito organizativo – administrativo: Esta fue el área en donde pude intervenir en diversos aspectos y con mayor frecuencia, desde la implementación de formatos para la organización interna hasta el inicio de la implementación de la estructura organizativa – administrativo, realicé el reglamento, las normas de urbanidad escolar, el montaje y control de los expedientes de los niños, la implementación del boletín mensual de actividades, sistematicé la gestión para dar una rendición de cuentas basada en datos, no en impresiones, optimicé la organización de los recursos humanos y materiales con lo que se llevo a cabo la prestación del servicio de manera más eficaz, transparente y racional, planifiqué y sistematicé acciones como el manejo de información, evaluación del trabajo docente, planeación colectiva, trabajo en comunidad escolar de aprendizaje, procesos de enseñanza y resultados que aseguraron la acción eficaz de diferentes procesos de administración educativa, contraté el seguro escolar contra accidentes con el que se actualizó el directorio de teléfonos de emergencia y se dio un respaldo en caso de incidencias con los niños, la organización se dio por medio del consejo técnico, se coordinaron acciones académicas de forma eficiente, con todo lo anterior se promovió el ejercicio de un liderazgo directivo eminentemente académico.

Ámbito Comunitario – Social: El fin principal en cualquier institución educativa es el desempeño de los niños en aras de la calidad educativa, en esta área fortalecí la relación escuela - padres de familia, atendiendo sus necesidades y expectativas. Por medio de encuestas de opinión realicé un análisis para determinar las áreas de mejora en relación con padres de familia y apliqué soluciones de mejoramiento con una finalidad pedagógica, también implementé una serie de entrevistas periódicas con padres de familia para atenderlos de forma personalizada y trabajar directamente con la problemática individual de cada uno. En relación con los

festivales escolares les di una orientación pedagógica involucrando a los padres de familia y traté de incrementar el número de padres que participan en los mismos. Implementé el proyecto del taller – escuela para padres con el que orienté a los padres de familia sobre diversos aspectos del desarrollo del niño y los involucré en diversas actividades escolares.

Todas las actividades se supervisaron personalmente por mí, además de que le dí el seguimiento necesario, hice modificaciones y revisé el grado de cumplimiento de las mismas, con lo que garanticé la correcta implementación de los cambios presentados.

No puedo definir si logré lo esperado debido a que la mayoría de los cambios propuestos requirieron de acciones a mediano y largo plazo que amparaban más de un ciclo escolar, en la mayoría de los aspectos señalados se quedó en el proceso para que el cambio transformacional iniciado quedara implementado como condición definitiva. Semestre tras semestre cursado en la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, básicamente me enfoqué en realizar un diagnóstico para detectar las áreas de mejora y proponer aspectos de cambio permanente, algunos por ser de orden administrativo se pudieron implementar de forma casi inmediata, más las cuestiones pedagógicas son las que requirieron de más tiempo para dar resultado.

Tampoco puedo responder si resultados quedaron por debajo de las aspiraciones de cambio, sino que simplemente ya no tuve la oportunidad de dar el seguimiento a los mismos, ahora corresponde a los nuevos encargados de dar el rumbo al preescolar. Esto se debió a que me retiré de la institución al presentármese una oportunidad profesional que me requirió salir fuera de la ciudad y por tanto ya no pude continuar apoyando en los procesos de cambio. De la experiencia de introducir cambios en la práctica directiva aprendí que siempre hay que tener en mente el objetivo de calidad educativa que se persigue para orientarla institución que se dirige hacia ese rumbo, así como trabajar colegiadamente para dar una mayor cimentación al propósito institucional y que todos los actores educativos sean autores del proyecto educativo. Asumir los retos de administrar una dirección académica implica, entre otros, preparación para hacer frente a las condiciones específicas del cargo, así como el desarrollo de habilidades para comunicar, motivar, tomar decisiones, resolver conflictos, etc. Ser la directora de un centro escolar implica cambios transformacionales que se guíen por la libertad, dignidad, confianza, amor y honestidad de las relaciones humanas básicas así como identificar un punto fijo que brinde la perspectiva para realizar esta tarea sin fin. La administración habilidosa y eficaz es el determinante fundamental para el éxito organizacional, o sea, si la organización educativa quiere tener éxito, necesita una directora hábil y competente que se esfuerce día con día en prepararse, actualizarse y capacitarse para enfrentar el gran reto que tiene en sus manos.

De acuerdo con el programa Nacional de Educación 2001 – 2006, son tres los principales elementos de los que me debí encargar como directora para producir procesos educativos de calidad: promover la colaboración profesional de las educadoras, fomentar la participación activa y responsable de los padres de familia y propiciar el dialogo con la comunidad.

El rasgo principal para distinguir una práctica directiva de calidad consiste básicamente en una formación directiva basada en competencias profesionales, considerando como competencia a la suma sinérgica de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y destrezas necesarias para el desempeño de tareas específicas con carácter integrador, sistémico y personal tanto organizacional como escolar, lo que me permite como directivo, la capacidad para reorientar las acciones de la gestión educativa priorizando mis funciones y a partir del análisis y evaluación de las mismas, reformularlas dándole mayor énfasis a las que me permitan construir una comunidad de aprendizaje que priorice la consecución de capacidades y habilidades en las docentes con la finalidad de lograr con eficacia y eficiencia los objetivos educacionales.

En el nuevo modelo de gestión que implementé contemplé además de lo anterior, el trabajo en las tres dimensiones de la gestión escolar que constituyeron las herramientas a través de las cuales llevé a cabo el desempeño cotidiano, en el ámbito pedagógico – curricular, concerniente a los procesos de enseñanza y aprendizaje, integré las acciones de organización y planeación de la práctica docente así como los criterios de evaluación, monitoreo y análisis de las acciones que favorecieron el aprendizaje significativo, en el área organizativo – administrativo aboné a las actividades como distribución de labores, consideré a las personas, tareas, tiempos y recursos materiales y financieros de acuerdo con los lineamientos de la institución, y finalmente en el ámbito comunitario – y de participación social conjunté las necesidades y demandas del entorno considerando a la familia y la comunidad como protagonistas vinculados con la educación, éstas áreas se conjugaron y entrelazaron para responder a las situaciones cotidianas del trabajo escolar y constituyeron el nuevo perfil de mi quehacer directivo, logrando así los propósitos de la educación, el mejoramiento del jardín de niños y sobre todo, los resultado educativos.

El facilitador trascendental para la puesta en práctica de todos los cambios que generé a raíz de las orientaciones ofrecidas en el estudio de la maestría, fue la buena voluntad y espíritu de lucha para salir adelante, así como el apoyo que recibí de una parte del equipo de educadoras.

“No falta el valor para realizar cosas difíciles, son difíciles porque nos falta el valor”. Séneca (s/a). Los obstáculos fundamentales para la puesta en práctica de dichas modificaciones estuvieron relacionados directamente con mis dificultades para ejercer la gestión directiva: desconocimiento de muchas ocupaciones que debía realizar en la función directiva y en la organización de la estructura escolar. Era una directora con poca experiencia en el área, enfrascada en atender aspectos secretariales, mismos que me limitaban el espacio de atención a las funciones directivas, así como la ausencia de delegación de funciones al personal

que trabajaba a mi cargo, falta de una estructura organizativa y administrativa, de lineamientos y de normas específicas, no se contaba con perfil de puesto ni capacitación en el área, trabajé primero sin bases y posteriormente con las habilidades que desarrollé en la maestría pero sin una dirección para saber hacia que metas y objetivos dirigirme.

Si visualizo de modo positivo, puedo tomar como experiencia a los errores cometidos en el pasado y analizarlos para esclarecer los diferentes aspectos que los conformaron, puedo actuar individualmente con cada uno de ellos y tomarlos como base para decidir en un futuro posterior, comprendí que no existe un manual de instrucciones o una receta de cocina para ser un director estratégico y asertivo como el que describí en mi ensayo, por lo que no puedo actuar igual ante las diversas situaciones de la gestión escolar, más ahora tengo la seguridad y cuento con las herramientas para actuar sustentando mis decisiones en el abanico de estrategias que adquirí al estudiar la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. Para conseguir que en la institución se impartiera educación de calidad, requerí de una transformación de fondo en el ministerio de mi función directiva, en donde me tuve que centralizar en el trabajo colegiado para el desarrollo de una visión compartida por los actores educativos que dirigí, me apoyé en el liderazgo de otros induciendo los cambios adecuados con los que impulsé la cultura escolar, me preocupé por finiquitar el aislamiento y el individualismo de la práctica docente, atendí prioritariamente la evaluación y los proyectos académicos y ejercí un liderazgo transformacional, razonable y compartido.

Dirigir el jardín de niños implica influir en la conducta de cada uno de los miembros de la comunidad educativa con el propósito de que efectuaran determinadas acciones para alcanzar la meta fijada por la institución y que la aceptaran como adecuada para la educación de los niños; influir fue dar ideas, suministrar recursos, implantar nexos, coordinar actuaciones, proveer ayuda, recordar responsabilidades, obligaciones y velar porque se cumplieran los compromisos. Por la complejidad de la vida institucional del jardín de niños, como directora debí desempeñar las tareas mencionadas anteriormente, mismas que me permitieron la transformación del centro escolar a mi cargo, apegándome a la normatividad, al desarrollo educativo, a los resultados óptimos de aprendizaje, a la mejora y a la eficacia escolar, entre mis responsabilidades más frecuentes encontré el conjuntar los esfuerzos docentes y orientar el trabajo de ellos conjuntamente con los padres de familia, disponer y distribuir los recursos materiales y humanos, delegar tareas y trabajar en colectivo, en otras palabras, dirigir la escuela.

Mi función multifactorial como directora implicó desempeñarme en cuestiones de planeación, participación, administración, apoyo didáctico, técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje, organización escolar, extensión educativa, control escolar, supervisión, recursos humanos, financieros y materiales así como el apoyo técnico pedagógico lo que me ubicó en las cuestiones más relevantes de la función directiva, incorporé a ello el cumplimiento de los planes y programas de estudio vigentes, lo que me

exigió que constantemente realizara un análisis y reflexión de mis acciones para modificarlas o para continuar con la línea de intervención planeada.

El asunto de la dirección no puede abstraerse de todos los aspectos anteriormente mencionados, el espacio de la dirección es el lugar donde confluyen las relaciones interpersonales de donde se desprenden las disposiciones, de ahí la importancia que implica el ejercer una función directiva eficaz y de calidad. Estuvo en mis manos cambiar mi contexto por otro que se acercara al ideal referido, fue cuestión de apoyarme en diferentes métodos, herramientas y estrategias que me permitieron convertirme en una líder de calidad con un liderazgo profesional (participativo, propositivo y de competencia profesional), con visión y metas compartidas.

Anteriormente poseía una visión global del jardín de niños y de las metas compartidas, intervine con un papel determinante, fui una pieza clave en el logro de una mejor calidad educativa, en el desarrollo e institucionalización de actividades, proyectos e intervenciones, su formación, certificación y seguimiento de su desempeño fueron elementos que incidieron de forma contundente en mi estilo de gestión, en mi capacidad de organización y liderazgo pedagógico, implementé estrategias implicando a todos los actores educativos para la toma de decisiones, provisión de información y fijación de parámetros para promover acciones esenciales en la modulación del conocimiento, de valores y virtudes con lo que construí un proyecto de escuela así también transformé la rendición de cuentas claras tanto al personal docente, como a los padres de familia todas estas acciones fueron la clave de una gestión educativa de calidad.

El éxito del trabajo del jardín de niños dependió en gran medida de mi liderazgo como directora, tuve que obtener las competencias profesionales de los diferentes ámbitos del desarrollo humano, entre 2005 y 2008 obtuve las capacidades y habilidades directivas para lograr un desempeño eficaz en las tareas de la dirección educativa, dichos ámbitos en términos de competencias los enuncié como competencias didácticas, de comunicación, de liderazgo, de administración, académica, para la innovación educativa, de habilidades intelectuales específicas, de dominio de los propósitos y contenidos de la educación preescolar, de identidad profesional y ética, de capacidad de percepción y de respuesta a las condiciones sociales del contexto escolar; competencias que le fueron suministradas en el estudio de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. Las competencias profesionales que se incluyeron en mi formación como directora fueron aquellas que me permitieron crear, con alta posibilidades de éxito, las condiciones que guiaron mi quehacer educativo para cambiar al jardín de niños hacia la calidad educativa y construir los factores de perfeccionamiento escolar.

De esta forma en que actualmente percibo la función directiva, puedo afirmar que los niños no solo aprendieron a utilizar cotidianamente sus capacidades educativas, sino que también las educadoras lograron aprender a aprender y por mi parte me formé para constituir el trabajo de modo colaborativo, transformé mi

dirección esforzándome para que todos los actores educativos logaran un aprendizaje reflexivo en el proceso educativo con lo que conseguí responder a los requerimientos de la sociedad actual.

Para finalizar, es importante señalar que en el nuevo rol de la función directiva que conseguí apropiarme, contemplé crear las circunstancias favorables para el trabajo colaborativo entre las educadoras y la comunidad, además de que generé un ambiente propicio para el desempeño profesional y personal, pero sobre todo, ejercí un liderazgo con base en relaciones armónicas mismo que respondió a las expectativas sociales y al proyecto escolar. Como directora tuve el valor para enfrentar el gran reto que implicó dirigir una institución para obtener la calidad educativa en la actualidad integrando todas las implicaciones que lleva contenidas, finalmente, cierro el presente trabajo con base en todas las reflexiones hasta aquí integradas sobre la comprometida tarea de la función directiva.

CONCLUSIONES

“Tan solo por la educación puede el hombre llegar a ser hombre. El hombre no es más que lo que la educación hace de él.” Emmanuel Kant ((1804)

Una vez aplicados varios instrumentos de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ellos se generaron conjuntamente con sus respectivos análisis, en el transcurso de la recuperación de mi práctica directiva ejercida a la par con la maestría, obtuve resultados que me permiten presentar las siguientes conclusiones:

La sociedad de hoy se caracteriza por ser dinámica y en proceso de cambio, por lo que reviste vital importancia considerar que en el preescolar la interacción de los alumnos habrá de favorecer su formación a través de aprendizajes colectivos, donde su participación les permita crear situaciones de aprendizajes significativos, eficientes y eficaces, para adquirir las competencias necesarias con las que podrán mejorar su calidad de vida.

Acorde con las prioridades de la sociedad, la consolidación de la calidad educativa a favor de los educandos del preescolar, representa una alternativa fundamental para la construcción de competencias sociales como el trabajo en equipo, la disposición, la capacidad de diálogo y la resolución de problemas; para lograr estas expectativas y estar a la vanguardia de los tiempos actuales, como directora de la institución fue para mí un medio insustituible para mejorar, el de cultivar mi inteligencia, forjar mi voluntad, desarrollar mis aptitudes y habilidades que me permitieron insertarme con éxito en la sociedad educativa para brindar a los alumnos y docentes que se encontraban a mi cargo, el desempeño de una dirección eficiente, parte fundamental en el perfeccionamiento de los procesos de desarrollo y aprendizaje de todos los actores educativos que intervinieron en el ejercicio de mi función, ya que para ser una verdadera directora, según mi opinión reflexionada en la maestría, necesito ser una persona de bien, coherente, congruente, con valores y dispuesta a convertirme en prototipo de vida cívica, capaz de impactar con mi compromiso y testimonio con quienes me interrelaciono y ejerzo una influencia duradera en su vida personal y social.

El concepto de gestión directiva se ha transformado tanto en las escuelas públicas como en las privadas, la escuela de calidad fue el parteaguas que generó cambios radicales en los modelos de gestión y desde ahí se ha ido construyendo para recrear escenarios de intervención. La conceptualización de gestión de calidad y el tipo de quehacer que en ella se desarrolla, generó ideas que cuestionan, revisan y valoran las funciones, tareas, procedimientos, competencias que la directora necesita dominar para actuar eficientemente, se ha precisado con más claridad en la definición de procesos por lo que en la actualidad se exige a la

directora su puesta en la escena como base del desarrollo organizacional, del ejercicio del liderazgo, de la gestión y de la rendición de cuentas con el fin de acercarse a las expectativas que la calidad tiene sobre la educación.

Como ya mencioné, en los últimos años la escuela se ha convertido en un centro de servicio educativo que ha empujado la propia profesionalización con autonomía en el desempeño competente de la actividad directiva, ya no es posible pensar en el funcionamiento de un sistema educativo que cuente con un docente elegido como directivo a quien no se le haya proporcionado capacitación o bases para dirigir el destino del jardín de niños, para ejercer correctamente el cargo de acuerdo con ciertos lineamientos no escritos en la docencia y que son necesarios en la toma de decisiones, manejo de conflictos, delegación de tareas, evaluación, entre otros, sólo por mencionar algunas de las actividades. Capacitarme en las funciones del cargo me habitué a pensar como directora, a leer a profundidad las situaciones de la vida, me orienté hacia dónde dirigir mi esfuerzo para encontrar la soluciones de los problemas planteados, más en este ámbito no fue suficiente pensar, también fue necesario saber y hacer para utilizar bien y oportunamente los logros del pensamiento, este bagaje se me ofreció en el sendero de la maestría.

Si bien es cierto que las funciones directivas deben centrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje como finalidad, también es cierto que se ponen en juego una serie de competencias genéricas, específicas y profesionales para el desarrollo de las actividades de la directora.

Lograr que la educación básica contribuyera a la formación de individuos acordes al perfil de egreso planteado en los planes y programas de estudio, implicó transformar mis prácticas directivas para avanzar hacia la consolidación de un proyecto escolar basado en un modelo de gestión que desarrollo competencias, capacidades y habilidades no sólo en mi como directora, sino que esta tarea trascendió hasta los demás actores educativos, lo que nos mantuvo firmes en los propósitos educativos de la institución.

La idea de ser una directora de calidad me implicó construir una serie de análisis y reflexiones tanto internas como externas que me permitieron la toma de conciencia de los quehaceres, funciones, atribuciones y responsabilidades para producir escenarios favorecedores del acto educativo, cada vez se me aleja más la idea de la directora como un ente solitario, y única responsable del los éxitos y fracasos escolares. En esta recuperación de mi practica directiva no trate de incidir en una filosofía educacional, sino de ubicarme en mi contexto y de ordenar las cosas para que existieran metas incluidas en un proyecto anual de trabajo en la organización educativa además de una estructura que permitiera funcionar cualitativamente, tomé el control de

las dificultades que se presentaron en la serie de situaciones, circunstancias y elementos movilizados en la prestación del servicio educativo.

Después de terminar con esta recuperación aprendí que el modelo de administración escolar, cerrado, vertical y burocrático se encuentra desfasado, es obsoleto e incongruente como soporte de las tareas de la enseñanza y el aprendizaje, en la actualidad ya no es viable que una institución en vías de transformarse o proyectarse hacia una educación de calidad, camine por éste sendero organizativo o burocrático, por lo que ahora entiendo a la gestión directiva como la oportunidad de articular a los diferentes procesos sistemáticos que desarrollan la actividad educativa dentro de un marco de calidad institucional no sólo como un fin propuesto, sino también como medio para lograrlo.

También aprendí que los conflictos de la gestión directiva no se deben tomar en forma personal ya que en ella se conjugan elementos que se encuentran inmersos en cada una de las acciones del individuo y del colectivo, más bien es necesario contar con cierta madurez y liderazgo que me permita tomarlos como cualquier acto humano en donde se ponen en juego las diferentes personalidades, donde existen intenciones explícitas o no; relaciones de poder, efectos conductuales, valores individuales, colectivos; representaciones simbólicas, imaginarios, lenguajes, ansias de legitimación, etc. Estos conflictos me dieron la pauta para construirme y reconstruirme como un ente que reconoce los límites del colectivo, las fronteras del quehacer, que comparte la filosofía, los valores, las tareas, los segmentos de la responsabilidad y finalmente todo ello afinarlo hacia la consecución de la meta propuesta con claridad y disposición coherente.

En este trayecto me quedó muy claro que los enfoques sobre la gestión de calidad, intentan rebasar la centralización, la verticalidad, la exclusión, la descontextualización y la rigidez de los sistemas tradicionales, para instalarse en la cultura organizacional, en el currículo, en las formas de ejecución valoral y, en consecuencia, se constituyen en formas de actuación, caracterizándose además por desarrollar procesos participativos, prospectivos, humanizantes, motivantes, holísticos, formativos y creativos entre otros.

Ahora comprendo que la gestión de la directora se desarrolla en una compleja dinámica de elementos y formas de relación que a medida que se comunican precisan de la acción a fin de conciliar y ordenar las funciones que conducen al cumplimiento de un servicio escolar de calidad, no solo fueron los elementos externos, sino que además me ví inmersa en entornos con diversas necesidades e intereses; bajo los que construí los marcos de referencia y análisis para mi ejercer mi propia práctica profesional que al atenderlos me significó la estabilidad y el apoyo con los que conseguí ciertos resultados, cumplí con ciertas

tareas que precisaron del soporte de otros medios, métodos y caminos que se entrecruzaron y que produjeron el trabajo en equipo.

Considero que, aunque hay mucho por hacer, los cambios implementados me permitieron acceder a una gestión directiva con mayor enfoque hacia la calidad en todos sus ámbitos; la adquisición de todos estos conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollaron de manera aislada, sino que interactuaron dinámicamente en la formación de mis competencias directivas que incidieron verdaderamente sobre mis características personales, entiendo que poseer sólo los conocimientos o habilidades no significa ser competente por lo que espero poder continuar con la puesta en práctica de dicha gestión movilizand mis saberes de manera integrada para impulsar y dirigir todos los componentes de la función directiva hacia la consecución de objetivos concretos.

Para finalizar quiero puntualizar que una directora es semejante al capitán de un barco que se aventura junto con su tripulación a cumplir un reto que, sin estar exento de riesgos, logra llegar a un destino, dando en general, buenas cuentas de este trayecto en la vida institucional del preescolar a su cargo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANTÚNEZ Serafín y Joaquín Gairin, (1998) La acción directiva "La organización escolar. Práctica y fundamentos". Ed. Graó, 5ta. Edición, Barcelona. ICE/Horsori.
2. ANTÚNEZ Serafín, (1998) "Claves para la organización de centros escolares". Colección cuadernos de educación. ICE-Horsori, Barcelona.
3. ANTÚNEZ, Serafín (1998) "El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema". El papel de los directivos escolares. EDUCAR, no. 24
4. ANTÚNEZ, Serafín (1999). "La participación de las familias en el proyecto de gestión", en *Transformar nuestra escuela*. Año 2, núm. 4, junio, México, SEP, pp. 7 y 11.
5. ARIAS Castañeda, Eduardo (2003) "Retos de cara a la formación en valores". Documento para el COMIE, Noviembre, México.
6. B. M. BASS y otros (1998): "Transformational leadership and the falling dominoes effect", en *Group and Organizational Studies*.
7. B. M. BASS, (1998) "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar" Tomado de Pascual, Roberto (coord.): *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Ed. Narcea, Madrid.
8. B. M. BASS, (1998) "la gestión educativa ante la innovación y el cambio". Tomado de Pascual, Roberto (coord.): *Ed.narcea, madrid*.
9. BARDISA Ruiz Teresa (1997). "Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares". En Biblioteca digital, Revista Iberoamericana de Educación. Número 15. Micropolítica en la escuela. Septiembre-diciembre. Ediciones de la Organización de Estados Iberoamericanos
10. BECKER, Howard "El maestro y el director", tomada de la antología "Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente" preparada por Elsie Rockwell y coeditada por la SEP y Ediciones El Caballito.
11. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® (2005). © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
12. BONALS, Joan. (1996) "El trabajo en equipo del profesorado". GRAÓ, España.
13. BORIS Trista y HERNÁNDEZ Rodolfo, (2000) "Liderazgo académico". Tomado de temas sobre dirección y administración académica, UAM, México.
14. BURBULES, Nicholas, El diálogo en la enseñanza "Tres reglas del diálogo" Amorrortu Editores Buenos Aires.
15. CARBAJAL, Patricia y FIERRO, Cecilia. (2003) "El docente y los valores desde su práctica." Revista Sinéctica. No. 22. ITESO. Febrero-julio. México.
16. CHIAVENATO Idalberto. (1995) *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. México. Mc Graw Hill.

17. CHIAVENATO Idalberto. (1985) "Teorías de transición de la administración", en: Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw-Hill.
18. ESCUDERO Muñoz Juan Manuel (1988). "La innovación y la organización escolar", en: Pascual Pacheco, Roberto (coord.) La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, Narcea,. (II Congreso Mundial Vasco)
19. EZPELETA, Justa (1992), "Problemas y Teoría a propósito de la gestión Pedagógica" en La gestión Pedagógica de la Escuela. UNESCO-OREALC, Santiago, Chile.
20. EZPELETA, Justa y FURLÁN, Alfredo: (1992) "La gestión pedagógica de la escuela". UNESCO/OREALC. Santiago, Chile.
21. FERNÁNDEZ Arena, Juan Antonio. (1999) "El proceso administrativo". segunda edición. editorial Diana. México.
22. FIERRO Evans, Cecilia (1999) "Construir el trabajo colegiado". Un capítulo necesario en la transformación de la escuela. Documento de trabajo preparado para el proyecto "La Gestión en la Escuela Primaria". SEP-Fondo Mixto México-España.
23. FIERRO Evans, Cecilia y CARBAJAL Padilla, Patricia. (2003) ¿Por qué es importante generar secuencias de reflexión desde la perspectiva de la oferta valoral del docente? En "Mirar la práctica docente desde los valores". Edit. Gedisa. México.
24. FIERRO Evans, Cecilia y CARBAJAL Padilla, Patricia. (2003) La escuela y la formación valoral de los alumnos. Una mirada desde los docentes. En "Mirar la práctica docente desde los valores". Edit. Gedisa. México. Capítulo 5.
25. FIERRO Evans, Cecilia, "La Gestión: Una perspectiva para el análisis de procesos de innovación educativa". DGIE-SEP Fondo Mixto México-España (en prensa).
26. FRIGERIO, Graciela, POGGI, Margarita. (1997) "*Las Instituciones Educativas*". Argentina, ED. Cara y Ceca. Troquel Educación. Serie FLACSO.
27. FULLAN, Michael y Suzanne Stiegelauer (2000). "Planeación, realización y manejo del cambio", en El cambio educativo. Guía de planeación para maestros. México, Trillas.
28. GIMENO Sacristán J. (1998) "Poderes inestables en educación". Editorial Morata, Madrid.
29. GUERRERO, Anaya Cuauhtemoc, (1996) "El apoyo institucional al trabajo directivo en la escuela primaria", de la UPN, páginas 56 a 67 del libro Investigación educativa, gestión y participación social.
30. HERNÁNDEZ Fernández Josefina y MARTÍNEZ Clares Pilar (1996). "Propuesta metodológica para evaluar programas de orientación educativa". En Revista ELectrónica de Investigación y EValuación Educativa // 1996 // Volumen 2 Número 2-1 ISSN 1134-4032 // D.L. SE-1138-94. Facultad de Educación. Dpto. de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Murcia.

31. Heurística educativa (2003). Reporte descriptivo de la línea base del Programa Escuelas de Calidad 1. Heurística educativa. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Secretaría de Educación Pública, México DF.
32. HOWE, M. (1999). La capacidad de aprender. Psicología y Educación. Madrid: Alianza
33. LATAPÍ, Sarre Pablo, (1996) Evaluar a los maestros incluida en la antología, del libro "Tiempo Educativo Mexicano II", coeditado por la Universidad de Aguascalientes y la UNAM.
34. LATAPÍ Sarre, Pablo. (2003) *El debate sobre los valores en la escuela mexicana*. Fondo de Cultura Económica. México.
35. "Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos", (2007) Evaluación de Desempeño, Ministerio de Educación, Chile.
36. "Manual de Organización del plantel de Educación Preescolar", (1981) Secretaría de Educación Pública, México.
37. MARTÍNEZ De Murguía, Beatriz. (1999) "Meditación y Resolución de Conflictos". Ed. Paidós. México.
38. MONEREO, C. (2001). "Estrategias de enseñanza y aprendizaje". Formación del profesorado y aplicación en la escuela. España: Grao.
39. NAMO De Mello Giomar (1998). "Nuevas propuestas para la gestión educativa", SEP, México.
40. NAMO De Mello, Giomar y ROSERLEY N. Da Silva Teresa, (1992) "La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las polémicas educativas". La gestión pedagógica de la escuela. UNESCO/OREALC. Santiago de Chile.
41. PASTRANA Flores, Leonor. (1994) "La dimensión administrativa" en: Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México, Departamento de Investigaciones Educativas.
42. RAMÍREZ Rodolfo (1999). "El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela". Cuadernos para transformar nuestra escuela SEP, Cuaderno N° 3, segunda edición, México DF.
43. SAGAN, Carl. (1998) "Miles de Millones". Ediciones B. Barcelona.
44. SANTOS Guerra Miguel Ángel (1994). "El lado oculto de la organización escolar". Edic. Aljibe. Málaga, España.
45. SCHMELKES Sylvia, (1999). "El sistema educativo visto desde el proyecto escolar". Departamento de Investigaciones Educativas / CINVESTAV-IPN.
46. SCHMELKES, Sylvia, (2000). La calidad de la educación y gestión escolar. SEP, Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas, México. pp. 125-134.
47. SCHMELKES, Sylvia, (2003). "Hacia una mejor Calidad de nuestras escuelas". Gobierno del Estado de Guanajuato, Secretaría de Educación

- 48.SCHMELKES, Sylvia, (2004) "Calidad y Equidad de la Educación". Video conferencia Secretaria de Educación Pública, Sub secretaría de Educación Básica y Normal, Colección de videos "mejoremos nuestra escuela"
- 49.SCHMELKES, Sylvia, (2004) "La formación de valores en la educación básica". SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. México.
- 50.Subsecretaría de Educación Básica y Normal. Heurística educativa. (2003). "Reporte descriptivo de la línea base del Programa Escuelas de Calidad 1". Secretaría de Educación Pública, México DF.
- 51.TEJADA Fernández José. (1998) "Los agentes de la innovación en los centros educativos". Aljibe. España.
- 52.TORRES, Rosa María. (2000) "Itinerarios por la educación latinoamericana". Ed. Paidós. Buenos Aires.

REFERENCIAS DE INTERNET

- ÁLVAREZ, M. (2006). La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional. *Avances en Supervisión Educativa*. No. 4, Septiembre 2006. Obtenido en Agosto 24, 2007, de http://www.adide.org/revista/images/stories/pdf_n4/ase04m01_alvarez.pdf
- BELTRÁN Paco. Acerca de la Dirección Escolar, Universitat de Valencia, Marzo de 2002, en http://www.stecyl.es/lce/lce_direcc_escolar_Paco_Beltran.htm
- CHÁVEZ Contreras José. Hacia una caracterización de la Dirección Escolar, en <http://educación.jalisco.gob.mx/consulta/educar/03/03chavez.html>
- Modelo de Dirección por calidad, versión 1996 – 1999, Premio Nacional de Calidad SECOFI, en http://managementynegocios.com/art_61_modelo_dirección_calidad.htm
- www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/22/podeqdir.htm
- <http://mineduc.cl> Ministerio de Educación de Chile
- Rivas H. S. (2004). La gestión directiva en la escuela. Antología de seminarios de Investigación: Gestión. 2004. Secretaría de Educación Jalisco. Consultado en el World Wide Web: <http://educacion.jalisco.gob.mx>

Consultadas entre el año 2005 y 2008

ANEXOS

“TEST PERSONAL PARA EVALUARSE COMO ANIMADOR”

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 llamando con firmeza al grupo al orden.
 2. Una reacción de grupo normal, que hay que vivir sin escamotearla, aunque sea efectivamente dura.
 3. Una cosa que se arregla por sí misma.
-

8.- Ante un silencioso en el grupo tiendo a:

1. Interpelarle directamente para que hable y que el grupo sepa lo que piensa.
 2. Estar atento para reanimarle 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 hablar si quiere.
-

10.- En la búsqueda de los objetivos propuestos, incido primero sobre el sentido de responsabilidad:

1. Del animador, pues él es el principal responsable.
 2. De cada miembro, aun cuando esto lleve tiempo hasta que cada uno se sienta responsable del grupo.
 3. De los líderes naturales del grupo, que los demás acaban siempre por seguir.
-

11. Siento la evaluación como:

1. Un momento difícil que no conviene prolongar demasiado, y que debe centrarse únicamente sobre los resultados objetivos alcanzados por el grupo.
 2. Un momento difícil posiblemente enriquecedor, que debe centrarse a la vez sobre los resultados logrados y sobre el funcionamiento interno del grupo.
 3. Un momento cuya utilidad no veo.
-

12.- Si la tendencia del grupo lleva a resultados diferentes de los que he previsto, tiendo a decirme:

1. Es un fracaso.
 2. Corresponde tal vez mejor a las verdaderas necesidades del grupo.
 3. Es una lástima, pero es así.
-

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Para nosotros,

- 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.

Si usted tiene

- De 10 a 12 respuesta 1:	Atención, autoritarismo peligroso.
- De 6 a 9 respuestas 1:	Vigile bien sus tendencias profundas a querer llevarlo todo.
- De 1 a 5 respuestas 1:	Cierta tendencia autoritaria que conviene vigilar.
- De 10 a 12 respuestas 2:	Animador democrático total.
- De 6 a 9 respuestas 2:	Tiene usted en la mano los buenos triunfos para animar al grupo democráticamente.
- De 1 a 5 respuestas 2:	Todavía le queda camino para animar de manera democrática.
- De 10 a 12 respuestas 3:	Está usted en pleno laissez-faire y no desempeña su rol de animador.
- De 6 a 9 respuestas 3:	Tiene usted una fuerte tendencia a dejar que las cosas marchen a su aire, lo que perjudica al grupo.
- De 1 a 5 respuestas 3:	Cierta tendencia al laissez-faire que conviene vigilar.

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”

SITUACIÓN ACTUAL				
DESCRIPCIÓN	PARTICIPACIÓN	IMPORTANCIA	TEMPORALIDAD	RESULTADOS
No existe una estructura administrativa, no hay un criterio por escrito para la distribución del trabajo y las funciones.	En colegiado, se elabora el manual de organización institucional mismo que se presenta ante el representante legal para su validación.	Brinda el referente para la correcta toma de decisiones, permite conocer las funciones a realizar de cada uno de los actores educativos.	Se realiza cuando se crea el preescolar y se hacen revisiones y/o modificaciones al final de cada ciclo escolar.	No aplica al no existir actualmente el manual.

PROPUESTA DE MEJORA				
DESCRIPCIÓN	PARTICIPACIÓN	IMPORTANCIA	TEMPORALIDAD	RESULTADOS
Con la elaboración del manual de procedimientos organizacionales se pretende brindar el soporte teórico – metodológico para que todos los actores educativos trabajen con el enfoque en competencias y con los parámetros propios de su función.	Se presenta al colegiado el manual de funciones y perfil de puesto para hacer las modificaciones pertinentes y también al representante legal para que lo valide.	A la luz de las funciones por competencias, el personal contara con el referente para la correcta toma de decisiones, guiando su gestión para elevar la calidad educativa, con los vínculos de eficacia, eficiencia y pertinencia.	Es un instrumento que se implementa permanentemente; pueden darse revisiones al final de cada ciclo escolar para hacer las modificaciones necesarias.	Se pretende que el personal operativo del jardín de niños cuente con el referente teórico – metodológico con el que va a guiar sus funciones, también se tomara como referencia para la contratación de personal de nuevo ingreso y para capacitarlo e introducirlo al puesto.

“COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO DE DIRECTORA”

COMPETENCIAS FUNCIONALES.

CF01 Gestionar la relación con la comunidad y el entorno.

Descripción: Capacidad de gestionar la organización y participación de los profesores, estudiantes y familias con el entorno del colegio.

CF02 Representar al colegio en su calidad de miembro de la Dirección.

Descripción: Capacidad para participar en actividades formales al interior o exterior del establecimiento en representación de la Institución.

CF03 Definir el PEI y la Planificación Estratégica del establecimiento.

Descripción: Establece los referentes estratégicos fundamentales de la Institución, formalizando la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos Institucionales.

CF 04 Establecer lineamientos educativo-formativos al interior de los diferentes niveles.

Descripción: capacidad para alinear el currículo con los valores del Proyecto Educativo Institucional.

CF05 Difundir el PEI y asegurar la participación de la comunidad.

Descripción: Capacidad de articular e implementar una Planificación Estratégica que sea compartida y apoyada por toda la comunidad educativa y el entorno.

CF06 Gestionar el clima organizacional y la convivencia.

Descripción: Capacidad para propiciar un clima de trabajo que favorezca las relaciones humanas con el fin de facilitar el aprendizaje organizacional.

CF 07 Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones.

Descripción: Capacidad para seleccionar y administrar información relevante, generando un sistema de comunicación fluido y eficaz.

CF08 Informar oportunamente a los dueños acerca del funcionamiento del colegio.

Descripción: Capacidad de comunicar efectivamente las principales actividades del colegio.

CF10 Administrar los recursos físicos de la institución.

Descripción: Capacidad para organizar los recursos físicos y apoyar el logro de las metas y prioridades.

CF11 Gestionar el personal.

Descripción: Capacidad de generar condiciones institucionales que permitan realizar en forma adecuada los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

CF12 Coordinar y promover el desarrollo profesional del cuerpo docente.

Descripción: Capacidad para implementar estrategias de mejoramiento del desempeño profesional y humano de los docentes, con el fin de potenciar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

CF 13 Coordinar y ejecutar el proceso de admisión de estudiantes.

Descripción: Capacidad para organizar el proceso de inscripción de estudiantes.

CF14 Dar cuenta pública de su gestión.

Descripción: Capacidad para responsabilizarse del funcionamiento y resultado del colegio a su cargo, informando a toda la comunidad educativa de los resultados de su gestión.

CF15 Monitorear y evaluar las metas y objetivos del colegio.

Descripción: Capacidad para hacer seguimiento del cumplimiento de las metas y objetivos de la institución con el fin de elevar los estándares de logros de los estudiantes.

CF 16 Planificar y coordinar las actividades de su área.

Descripción: Capacidad para organizar actividades, determinando objetivos y metas claras.

CF 17 Administrar los recursos de su área en función del PEI.

Descripción: Capacidad para organizar los recursos, implementando sistemas y procedimientos para mejorar el desempeño y los procesos de aprendizaje.

CF 18 Asegurar la disponibilidad de recursos pedagógicos a los docentes.

Descripción: Capacidad para satisfacer oportunamente las necesidades de recursos pedagógicos de su área.

CF 19 Coordina aspectos operativos y administrativos del Ciclo.

Descripción: Capacidad para organizar el efectivo funcionamiento de los aspectos operativos y administrativos del Ciclo de acuerdo con el Reglamento Interno del Establecimiento.

CF 20 Coordinar y orientar las labores administrativo docentes.

Descripción: Capacidad para apoyar y asesorar a los profesores en la aplicación y funcionamiento de las normas administrativas del Establecimiento.

CF 21 Coordinar aspectos disciplinarios de la función docente.

Descripción: Capacidad para organizar y supervisar el cumplimiento del Reglamento Interno de la Institución.

CF 24 Supervisar la implementación de los programas en el aula.

Descripción: Capacidad para asegurar la completa implementación de los Programas de Aprendizaje.

CF 29 Elaborar y gestionar proyectos de mejoramiento.

Descripción: Capacidad para detectar necesidades de su área, seleccionar objetivos, actividades, obtener recursos y generar metas e indicadores de logro.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES.

CC01 Compromiso ético-social.

Descripción: Capacidad de influir en la cultura escolar actuando con los valores del Proyecto Educativo Inst.

CC02 Orientación a la calidad.

Descripción: Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad.

CC03 Autoaprendizaje y desarrollo profesional.

Descripción: Habilidad para buscar, asimilar y compartir nuevos conocimientos potenciando su desarrollo personal y profesional.

CC04 Liderazgo.

Descripción: Capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones profesionales, de acuerdo a los estándares del colegio.

CC 05: Liderazgo Pedagógico.

Descripción: Capacidad de motivar y comprometer activamente a los estudiantes con su proceso de aprendizaje y las actividades de la institución.

CC06 Responsabilidad

Descripción: Capacidad para comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas.

CC 07: Relaciones Interpersonales.

Descripción: Capacidad para generar relaciones que promuevan un ambiente de trabajo cordial, colaborativo y cooperativo.

CC08 Negociar y resolver conflictos.

Descripción: Capacidad para facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo los involucrados.

CC 09: Trabajo En Equipo.

Descripción: Capacidad para trabajar efectiva e interrelacionadamente para alcanzar los objetivos de la organización escolar.

CC10 Adaptación al cambio.

Descripción: Capacidad para realizar oportunamente los ajustes necesarios en los objetivos y metas con el fin de mantener el nivel de eficiencia.

CC 11 Asertividad

Descripción: Capacidad para declarar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, cuidando la relación con los otros.

CC 12: Iniciativa e Innovación.

Descripción: Capacidad para formular activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.

“PERFIL DE PUESTO DE LA DIRECTORA”

NOMBRE DEL PUESTO: Directora de Plantel de Educación Preescolar

NO. DE PLAZAS: Una por plantel

ÁMBITO DE OPERACIÓN: Plantel de Educación Preescolar

JEFE INMEDIATO: Propietario de la Institución, Inspectora de zona.

SUBORDINADOS: Educadoras, maestra de inglés, profesora de educación física, y auxiliar de intendencia.

PROPÓSITO DEL PUESTO: Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel preescolar, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por el representante legal del colegio y por la SEP.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Profesional de nivel superior que se ocupa de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación del jardín de niños. Su función principal es liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional.

OBJETIVO DEL PUESTO.

- Atender las necesidades de los maestros, alumnos, y padres de familia correspondientes a la Coordinación que tiene a su cargo tanto en cuestiones académicas como disciplinarias.

RESPONSABILIDAD

1. Garantizar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con alta calidad y oportunidad.
2. Vigilar que el plantel funcione con la estructura orgánica autorizada.
3. Verificar que el personal docente proporcione el servicio de educación preescolar y el de guardería dentro del turno y el calendario escolar autorizados.
4. Orientar el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos de la educación preescolar.
5. Controlar que el funcionamiento del plantel se realice conforme a las normas, los lineamientos y procedimientos autorizados por la Dirección General de Educación Preescolar y el representante legal

COMUNICACIÓN

ASCENDENTE: Con el propietario de la institución. Con la inspectora de zona

HORIZONTAL: Con las directoras de planteles de educación preescolar de la zona

DESCENDENTE: Con el personal a su cargo

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

ESCOLARIDAD: Título de Profesor y/o Licenciado de Educación Preescolar.

EXPERIENCIA: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo o Director en otra institución particular.

CRITERIO: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación preescolar, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

INICIATIVA: Para proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.

CAPACIDAD: Para organizar, dirigir grupos y relacionarse.

ACTITUD: De respeto, compromiso y responsabilidad.

FUNCIONES GENERALES

1. Controlar que la aplicación del programa y los proyectos que de éste se deriven se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación preescolar establezca la SEP y el representante legal del colegio.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del programa y los proyectos que se deriven de éste.
3. Dirigir dentro del ámbito del plantel la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en el plantel y en la comunidad.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES.¹

En Materia de Planeación

1. Recibir, analizar y autorizar los proyectos de actividades anuales presentados por las educadoras.
2. Prever las necesidades de recursos humanos y materiales del plantel.
3. Detectar las necesidades de mantenimiento conservación, remodelación o ampliación que requiera el colegio.
4. Elaborar el proyecto anual de trabajo, con base en las necesidades detectadas y en los proyectos y actividades que le presente el personal docente, y presentarlo para su validación y trámite.
5. Presentar al representante legal de la institución, las necesidades de conservación y mantenimiento del plantel, a efecto de que participe en su solución.

¹ Las funciones propias del Director planteadas en el manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar editado por la SEP, se describen en el presente párrafo, modificándose de acuerdo con los lineamientos internos de la Institución Particular Incorporada.

En Materia de Recursos Humanos

1. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal del plantel, e informar de las altas, las bajas y de los demás movimientos de personal a su cargo, para gestionar la contratación de personal.
2. Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Colegio.
3. Asignar responsabilidades al personal a su cargo, con base en lo estipulado por el dueño.
4. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientándolo sobre el ambiente en que desarrollará su trabajo y proporcionándole las facilidades para su instalación en el puesto.
5. Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y actualización del personal a su cargo, y remitirlas para su atención.
6. Comisionar al personal a su cargo para tratar asuntos oficiales del plantel cuando las necesidades del servicio así lo requieran.
7. Llevar el Registro de Asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, informar al contador para los fines a que haya lugar.
8. Levantar, cuando procedan, las actas de abandono de empleo del personal, conforme a los lineamientos establecidos por el representante legal del colegio.
9. Enviar oportunamente al contador por conducto de la administradora los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y, en su caso, las actas de abandono de empleo, para que tramite lo conducente.

En Materia de Recursos Materiales

1. Llevar el registro y el control de los bienes muebles e inmuebles y de contenido del archivo que constituyen el patrimonio del plantel, conforme a los procedimientos que establezca el dueño.
2. Solicitar ante el representante legal la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso, para lo conducente.
3. Recibir el material de apoyo didáctico y los bienes de activo fijo que compre el representante legal.
4. Distribuir entre el personal docente los materiales de apoyo didáctico, conforme al grupo que éste tenga a su cargo.
5. Organizar los servicios generales relativos a conservación mantenimiento, archivo, correspondencia y, en su caso, intendencia y conserjería.
6. Solicitar al representante legal, la solución de necesidades relativas a la conservación y al mejoramiento de la planta física escolar.

7. Estudiar y, en su caso, aprobar, las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
8. Controlar el uso del sello, la papelería oficial y documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo del plantel, así como el contenido del archivo.
9. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico del plantel se conserven en condiciones aceptables de uso.
10. Asesorar a la Asociación de Padres de Familia en la aplicación de fondos, conforme a las normas establecidas por la Dirección General de Educación Preescolar.

En Materia de Recursos Financieros

1. Formular el programa anual de necesidades del plantel con base en el plan anual de actividades autorizadas, y conforme a las normas y los lineamientos establecidos por el dueño de la institución.
2. Proponer al representante legal las necesidades de modificaciones presupuestarias requeridas para el cumplimiento del servicio, de acuerdo con las normas y los lineamientos establecidos.
3. Ejercer y comprobar los ingresos del plantel provenientes de aportaciones y donaciones, conforme al Manual de Procedimientos para el Manejo de los Ingresos Propios.

En Materia de Control Escolar

1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de reinscripción, inscripción y registro se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos por la SEP.
2. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar.
3. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo.
4. Elaborar y conservar actualizado, conforme al movimiento escolar, el Registro de Inscripción.
5. Concentrar y analizar la información generada por los procesos de reinscripción e inscripción.
6. Integrar los paquetes de información relativos a la reinscripción e inscripción, y remitirlos por conducto de la inspectora de zona al jefe del departamento de educación preescolar, conforme a las fechas estipuladas en los instructivos correspondientes.
7. Archivar la documentación de cada periodo lectivo.
8. Validar y expedir las constancias de promoción de alumnos al siguiente nivel educativo.

En Materia de Extensión Educativa

1. Promover la participación de la comunidad en los eventos educativos, cívicos y socio - culturales que realice el plantel a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.
2. Coordinar el desarrollo de los eventos cívicos y socio-culturales adecuados al nivel preescolar.
3. Estudiar y autorizar las solicitudes del personal docente para realizar visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el contenido del programa.
4. Propiciar las actividades tendientes a conservar los valores culturales de cada región.

En Materia de Supervisión

1. Vigilar el logro de los objetivos programáticos del proyecto anual de trabajo y del PEP/04.
2. Supervisar a los grupos para estimular su aprovechamiento y en su caso, orientar a la educadora en la solución de las deficiencias observadas.
3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
4. Supervisar que el personal de intendencia cumpla con sus funciones.

En Materia de Organización Escolar

1. Establecer semanalmente las reuniones de trabajo técnico con el personal docente, a efecto de facilitar la labor educativa.
2. Integrar en la reunión de trabajo técnico todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel.
3. Promover al inicio de los cursos y en Asamblea de Padres de Familia la formación de la sociedad de padres, conforme al reglamento respectivo.
4. Realizar la formación y ubicación de grupos conforme a las normas y los lineamientos establecidos por el representante legal del colegio.
5. Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al representante legal para su autorización.
6. Supervisar y aprobar la distribución correcta del tiempo de trabajo de cada educadora, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca el representante legal del colegio.
7. Asignar horarios a los grupos para el desarrollo de las actividades de educación física.
8. Adoptar las medidas que garanticen la atención del grupo que eventualmente quede sin educadora, conforme a los lineamientos establecidos.

9. Llevar el registro de faltas de asistencia justificadas de los alumnos del plantel, especificando el motivo que ocasionó la falta.
10. Convocar a los padres de familia para informarles sobre aspectos del desarrollo integral de los niños.
11. Integrar y conservar actualizado el archivo del plantel.
12. Presentar al representante legal las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento del plantel.
13. Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen el orden, la cooperación y el respeto entre los alumnos, el personal docente y de intendencia, en el desarrollo del trabajo escolar.
14. Registrar las visitas de la inspectora de zona y considerar las indicaciones y observaciones que expresamente le haga.
15. Determinar y supervisar el cumplimiento de las comisiones que desempeñe el personal de intendencia, de acuerdo con el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Colegio.

En Materia Técnico-Pedagógica

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo del programa de educación preescolar.
2. Controlar que el proceso enseñanza-aprendizaje se desarrolle considerando en todo momento el programa interno del plantel.
3. Considerar, y en su caso, autorizar las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente para mejorar la aplicación del programa de educación preescolar.
4. Motivar al personal docente, a efecto de que utilice en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
5. Promover que en desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del programa.
6. Orientar al personal docente para la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación.
7. Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el representante para su programación cuando dentro del propio plantel no pueda generarse ésta.
8. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
9. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que organice la SEP.
10. Canalizar hacia las instancias correspondientes a los alumnos que presenten problemas en su desarrollo, a efecto de que se les dé la atención que requieran.

LÍMITES DE AUTORIDAD

En Materia de Planeación

1. Formula propuestas de consolidación y ampliación del plantel.
2. Autoriza el proyecto anual de trabajo de las educadoras de grupo.

En Materia de Recursos Humanos

1. Levanta actas de abandono de empleo al personal a su cargo.
2. Informa de las irregularidades en que incurra el personal para que se apliquen las sanciones administrativas correspondientes.

En Materia de Recursos Materiales

1. Formula el cuadro de necesidades de material y equipo escolar.
2. Autoriza el uso del sello, del archivo y de la documentación oficial del plantel.
3. Autoriza el uso de las instalaciones del plantel para fines exclusivamente educativos.

En Materia de Recursos Financieros

1. No le son asignadas facultades que impliquen ejercicio de autoridad.

En Materia de Control Escolar

1. Autoriza la reinscripción e inscripción de alumnos.
2. Valida el resultado de las evaluaciones hechas a los alumnos.
3. Autoriza las constancias de promoción al siguiente nivel educativo.

En Materia de Extensión Educativa

1. Autoriza las solicitudes para que los grupos del plantel realicen visitas a lugares que refuercen la práctica escolar previa autorización escrita de los padres de familia de acuerdo con las disposiciones de la Dirección General de Educación Preescolar.

En Materia de Supervisión

1. Evalúa las actividades del personal a su cargo.

En Materia de Organización Escolar

1. Integra grupos y asigna educadoras.
2. Propone modificaciones de horarios.
3. Formula las propuestas de mejoramiento a la organización y al funcionamiento del plantel.

En Materia Técnico-Pedagógica

1. Formula y propone adecuaciones a los métodos y técnicas para operar el plan y el programa.
2. Orienta a los padres de alumnos con deficiencias de aprendizaje sobre la atención que éstos requieren.

“INDICADORES DE LA OFERTA VALORAL SEGÚN LA TEORÍA DE CECILIA FIERRO EVANS Y PATRICIA CARBAJAL PADILLA (2003:3-10)”

CATEGORÍAS OFERTA VALORAL
Comportamiento normativo del docente. es el primer acercamiento a su oferta valoral, está conformado por normas concretas, normas abstractas y la consistencia en su aplicación. Las normas expresan valores, las normas concretas responden a determinados métodos de enseñanza. Las normas abstractas, corresponden a principios éticos universales, aparecen en juicios de valor que los docentes emiten. La consistencia en la aplicación de las normas surge como una categoría analítica. Lo anterior tiene, desde luego, consecuencias en el proceso de interiorización de ellas. Desde la perspectiva de la propia práctica, se puede plantear preguntas sobre el comportamiento normativo: ¿a qué normas se da importancia?, ¿cómo se establecen las normas?, ¿con qué consistencia se hacen cumplir?, ¿se hace referencia a valores universales como igualdad, justicia y honestidad o se está centrado en convenciones escolares orientadas a poner en orden al grupo?
Comportamiento afectivo del docente. Son los vehículos o medios que las maestras presentan, señalan o dan referencia para hacer cumplir a una norma concreta. Recurso 1. La toma de rol sirve para ampliar la perspectiva social, tiene repercusiones positivas en el desarrollo de la moralidad. Alta referencia a la norma y un bajo uso de la autoridad como recurso para hacerla cumplir. Recurso 2. Hace alusiones puntuales a la norma incumplida o el comportamiento que se debía observar, se diferencia de los primeros en que carece de explicaciones que aluden al sentido de las normas o la importancia de cumplirlas. Disminuye la fuerza de las explicaciones pero sigue dando, un trato respetuoso y considerado al alumno. Recurso 3. Aquellos relacionados con el humor, la persona, la hora o la simpatía hacia un alumno. Actitud centrada en la autoridad, lo que reduce la referencia a la norma, aumenta el uso de la autoridad como recurso y el trato discrecional representa un mensaje desconcertante para el alumno. Recurso 4. Utiliza la fuerza de la autoridad como recurso habitual para hacer cumplir las normas. Trato arbitrario, basado en la fuerza de la autoridad y con falta de respeto al alumno. Juicio de valor, vehículo de normas abstractas. Presentado con base en argumentos a los que pueden acceder los alumnos, apunta al sentido de la norma, los prejuicios no construyen sino, por el contrario, desorientan a los alumnos porque se basan en información incompleta o errónea. El juicio de valor tiene poca fuerza si se utiliza como un recurso aislado a través del cual el docente se pronuncia sobre determinadas situaciones o exhorta a los alumnos a asumir pautas de comportamiento, como si fuera un "sermón". Expresiones afectivas. Son el hilo con el que se teje la experiencia de recibir o no un trato equitativo en la escuela, en ello radica su importancia. Preguntas que pueden auxiliar en la reflexión sobre la práctica particular ¿Qué expresiones afectivas doy?, ¿de qué manera utilizo el recurso de juicio de valor?
Conducción de los procesos de enseñanza. Los docentes tienen distintas formas de trabajar en el aula, existen diferencias importantes cuando su actividad es principalmente expositiva o mecánica que cuando promueve en sus alumnos secuencias de reflexión. Secuencias de reflexión académica. El docente invita al alumno a observar, experimentar y sacar conclusiones. promueve el desarrollo del pensamiento lógico formal Secuencias de reflexión valoral. A partir de un contenido académico, se invita a reflexionar sobre las consecuencias de ciertas acciones en relación con otras. Da oportunidades de interiorizar las normas y, por lo tanto, se puede generar en la persona un conflicto moral. Ofrecen la oportunidad de ampliar la perspectiva social pues cuando se puede entender lo que siente el otro en relación con ciertos acontecimientos. El docente, puede preguntarse ¿qué oportunidades ofrece para que los alumnos analicen, comparen, saquen conclusiones o reflexionen sobre distintos modos de actuación? Es importante reflexionar acerca del tipo de actividades académicas que se proponen a los alumnos; si éstos están aburridos se paran, se distraen, platican con sus compañeros, tal vez hasta se rían a carcajadas y griten... y el docente tiene que hacer alusión constantemente a su comportamiento para que lo escuchen, se sienten, pongan atención y hagan el ejercicio.