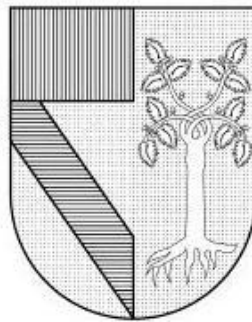


UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE PEDAGOGÍA

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
ante la Secretaría de Educación Pública



**"ESTRATEGIAS DIRECTIVAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN ESCOLAR
(PETE) EN EL JARDIN DE NIÑOS COSTA DE MARFIL"**

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Presenta

JULIA JIMÉNEZ ROSAS

Directora del Programa: Dra. María del Carmen García Higuera

Director del Informe de Actividad Profesional: Dra. Isabel Parés Gutiérrez

México, D.F.

2013

DEDICATORIAS

A DIOS

Por regalarme la oportunidad de existir y mantener la fe y la esperanza en todo momento.

Por darme la fortaleza necesaria para levantarme en cada caída durante todos los momentos de mi vida.

Por todo lo bueno y malo que me ha dado, porque eso me ha permitido crecer personal y profesionalmente.

A MIS PADRES

Por su paciencia y cariño que me han regalado, porque han sido mis mejores maestros al enseñarme que con esfuerzo y dedicación puedo lograr mis sueños.

Porque han sido mi apoyo aun en mis momentos más difíciles, pero también han compartido mis éxitos.

Simplemente los quiero

A MIS HERMANOS

Faustino: Por ser más que un amigo, es el mejor hermano que Dios me haya dado. Te quiero mucho

Marco Antonio: Por su apoyo y escucharme en todo momento

Zandra: Por tu apoyo incondicional.

A MI TÍA BETY

Porque a pesar de su ausencia, ha sido y siempre serás un ejemplo de superación profesional.

Porque su entusiasmo y dedicación hacia la docencia, fue mi mayor ejemplo para luchar por mis sueños y nunca rendirme.

Y porque sus consejos y el tiempo compartido con ella han sido los mejores recuerdos que tengo de mi infancia.

Te mando un beso...

A MI QUERIDO LALO

Porque su cariño y apoyo han sido parte fundamental en mi vida.

Porque cada día su inocencia, imaginación y creatividad me hace recordar el compromiso que tengo con mi profesión y el de seguir luchando por una educación de excelencia.

Te quiero mucho

Y finalmente, y no por ello menos importantes a la Dra. Isabel Parés Gutiérrez y la Dra. Margarita Espinosa Jiménez por todo su apoyo, dedicación, esfuerzo y confianza que han depositado en mí para que cumpliera hoy mi sueño.

GRACIAS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÒN	- 0 -
CAPÍTULO I	- 3 -
CONTEXTO DEL JARDÍN DE NIÑOS COSTA DE MARFIL	- 3 -
I.1. Breve acercamiento a la Educación Preescolar en México	- 3 -
I.2. Jardín de Niños Costa de Marfil.....	- 7 -
CAPÍTULO II	- 14 -
MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR	- 14 -
PROGRAMA ESTRATÉGICO DE	- 14 -
TRANSFORMACIÒN ESCOLAR (PETE)	- 14 -
II.1. Finalidad del PETE.....	- 14 -
II. 2 Modelo de Gestión Escolar PETE.....	- 18 -
II.3. Dimensiones para la implementación del PETE	- 19 -
CAPÍTULO III	- 27 -
ESTRATEGIAS PARA LA ACCIÒN DIRECTIVA	- 27 -
III.1 Fundamentos de la acción directiva.....	- 27 -
III.2. Estrategias directivas: concepto y tipología.....	- 32 -
CAPÍTULO IV	- 36 -
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÒN	- 36 -
DEL PETE EN EL JARDIN DE NIÑOS COSTA DE MARFIL	- 36 -
IV.1. Descripción de participantes.....	- 36 -
IV.2. Objetivos del plan estratégico	- 37 -
IV.3. Descripción de las estrategias.....	- 37 -
IV.4. Implantación del plan estratégico.....	- 38 -
IV.5. Recursos necesarios	- 43 -
IV.6. Cronograma de implantación.....	- 44 -
IV.7. Lugar.....	- 45 -
REFLEXIONES CONCLUSIVAS	- 46 -
FUENTES DE CONSULTA	- 51 -

INTRODUCCIÓN

Surge el interés por analizar el nivel educativo de preescolar, debido a la reforma que fue considerada como un proceso de construcción colectiva que, mediante una estrategia acordada con las autoridades estatales, se pondría en marcha considerando la participación de quienes son protagonistas en la operación del servicio de educación preescolar.

En este informe el interés principal es trabajar en estrategias directivas para la implementación del PETE en la institución donde laboro, en la cual he observado que el personal directivo tiene excelentes ideas para trabajar con el colegiado. Sin embargo, esta organización tiene mucho potencial de mejora: el directivo tiene apenas un año de experiencia, y además la cantidad del personal docente es mayor a diez personas, lo que ha dificultado la comunicación dentro del ambiente laboral. Por tal motivo, considero importante involucrarme en la organización directiva, con la finalidad de que la aplicación de estrategias directivas propicie que el personal educativo se involucre de manera más activa en la organización de una institución. Estoy consciente que cada persona es diferente, pero también me interesa demostrar que estas diferencias o capacidades que cada uno posee servirán como una forma de integrar la institución y trabajar hacia un mismo fin. Una adecuada aplicación del PETE tiene como finalidad lograr conciencia de la importancia del profesor en su área de trabajo al asumir responsabilidades y llevarlas a cabo para ir modificando su labor docente; es decir, ir transformando su práctica docente.

Considero importante que un docente debe de poseer conocimientos básicos de estrategias directivas, ya que al ser un miembro de la institución también es responsable de los procesos enseñanza - aprendizaje en el aula, así como la organización en la escuela, propiciando el desarrollo de habilidades teniendo un liderazgo en colegiado, mismo que implica un compromiso personal y que favorece la

toma de decisiones oportunas, además a la administración eficaz de la organización, y se puedan producir cambios necesarios y útiles.

Dentro de los beneficios que traería en el ámbito laboral realizar estrategias innovadoras para que el personal docente participe, sería una excelente comunicación, sumado a un trabajo organizado y sistemático de cada profesor, de acuerdo a lo que le corresponde, y un buen clima de trabajo. En pocas palabras, hacer conscientes a los profesores sobre la importancia de su labor y transmitir en ellos la disposición al trabajo de manera organizada, responsable y ética.

De esta forma, los beneficios que traería en el campo educativo sería la de proponer estrategias para el personal directivo que puedan ser aplicadas con el colegiado como una alternativa para mejorar el desempeño de cada profesor. Una guía que posibilite tener mayores recursos en las escuelas para promover una organización adecuada dentro de los planteles.

La modalidad del informe de Actividad Profesional es la de elaboración del material didáctico para apoyar la docencia y la capacitación.

Ante ello, surge la pregunta: ¿Qué estrategias directivas se pueden desarrollar para que el personal docente se comprometa a trabajar con el PETE (Programa Estratégico para la Transformación Escolar) en el Jardín de Niños Costa de Marfil?

La respuesta puede estar basada en promover estrategias directivas para la implementación del Programa Estratégico para la Transformación Escolar (PETE) del Jardín de Niños Costa de Marfil con la finalidad de los docentes lo comprendan.

Así mismo, es importante propiciar la comprensión en los docentes para una adecuada revisión del programa (PETE) en los Consejos Técnicos en el Jardín de Niños Costa de Marfil. A su vez lograr que los docentes adquieran las habilidades necesarias para trabajar de manera colaborativa en la implementación del programa y promover estrategias innovadoras para la adecuada participación y aplicación del programa de manera más concreta.

Estos objetivos permiten identificar la problemática de la institución, asimismo en la presentación de este documento se hace una propuesta para que las docentes del Jardín de Niños Costa de Marfil logren involucrarse y participar de manera entusiasta y comprometida en el Programa Estratégico para la Transformación Escolar (PETE).

CAPÍTULO I

CONTEXTO DEL JARDÍN DE NIÑOS COSTA DE MARFIL

En este capítulo se hace énfasis sobre la importancia de la educación preescolar, misma que responde a las necesidades de la comunidad, como un primer contacto que tiene la persona humana con la finalidad de que desarrolle capacidades que le permitan desenvolverse de manera óptima.

I.1. Breve acercamiento a la Educación Preescolar en México

Los niños pequeños al igual que las personas adultas tienen derecho a la educación, pero para llegar a esa conclusión, la educación preescolar tuvo que pasar por todo un proceso y cambios en los diferentes gobiernos de nuestro país, anteriormente los niños pequeños, que todavía no cumplían los siete años quedaban fuera de las leyes de la educación. La educación entonces era más informal y era aquella que se daba en casa, proporcionándole a los niños conocimientos básicos. Los niños no eran tomados en cuenta, sino hasta que cumplían siete años de edad. En 1883 se marcó el inicio de las primeras escuelas dedicadas a párvulos. El primer kindergarten fue fundado por Laubscher Esperanza; en el Distrito Federal fue Manuel Cervantes Imaz quien se preocupó por atender al niño preescolar.

Fue a partir de 1884 cuando se fundó una escuela en el estado de Veracruz, dándole la importancia al preescolar. Por otro lado, Dolores Pasos, Amelia Toro y Guadalupe Varela lucharon por iniciar en México la educación preescolar, y fue así que en 1881 ya se contaba con cuatro escuelas para menores de siete años (Bazant, 1993: 39).

Al crearse la escuela normal para profesores en la Ciudad de México, se mostraba una fuerte preocupación por parte del gobierno por tener personal docente capacitado en

las aulas. Por tal motivo, en 1887 se integró en el artículo 9º de su reglamento que existiera una escuela de párvulos para niños de cuatro a siete años de edad.

Debido a la constante preparación a los profesores, hubo personas sobresalientes en el ámbito educativo, con capacidad de mejorar la educación y seguir con el proyecto de la educación preescolar, fue así que en 1903 se dio un nombramiento de directoras a Estefanía Castañeda y Rosaura Zapata, siendo las primeras en organizar los primeros kindergarten en la capital de la república. Estefanía Castañeda quedó a cargo del establecimiento denominado Federico Fröebel y Rosaura Zapata asume la dirección del instituto Enrique Pestalozzi.

A raíz de este avance, la educación empezó a tener más influencia en la instrucción hacia los pequeños y se empezó a generar un interés por la formación de aquellas personas menores de siete años, y aunque se dieron diferentes nombres las escuelas, eso no provocó un desinterés en la población, primero fueron llamadas escuelas para párvulos, posteriormente fue el kindergarten y actualmente se conoce como jardín de niños, consolidándose el preescolar como parte esencial de la educación de la persona humana. Fue a partir de 1921 que se llevó a cabo el primer congreso del niño y como tema principal se trató el jardín de niños. A partir de 1917 y 1926 los jardines de niños aumentaron de diecisiete a veintitrés en la capital de la República.

Durante el gobierno de Plutarco Elías Calles los jardines de niños aumentaron a ochenta y cuatro, dando más auge a la educación preescolar. Finalmente, en 1932 ya existía el servicio de jardines de niños en toda la ciudad, y en 1937 el presidente Cárdenas decretó que la educación preescolar quedara adscrita a la dirección de asistencia infantil. Al finalizar el sexenio de Miguel Alemán había en toda la República 598 jardines de niños, siendo un gran avance en la educación de nuestro país.

De ahí que la educación preescolar es considerada una etapa importante en la vida de la persona humana, pues desde ésta se empiezan a formar valores y hábitos, que poco a poco van conduciendo a la formación integral del ser humano. En la infancia preescolar el niño desarrolla su capacidad sensorial para percibir las cosas que tiene a su alrededor. Por lo tanto, esta etapa comprende aproximadamente los seis primeros años de existencia.

Los lineamientos pedagógicos relativos de la educación preescolar retoman principalmente, las ideas de Pestalozzi y Fröebel quien planteó: “la necesidad de prestar atención específica a los niños menores de seis años, para lo cual en 1884 en el D.F., una escuela de párvulos anexa a la escuela primaria Núm. 7 cuyos grupos no eran mixtos” (SEP, 2004: 132-133).

El Jardín de Niños en México en forma constante y desde su origen, ha tenido un carácter propio como nivel educativo, con la implementación de planes y programas, y la difusión de su labor con actividades extraescolares (exposiciones, cursos y conferencias, entre otras), y sobre todo, el reconocimiento como nivel por parte del Sistema Educativo Nacional.

En materia de Educación Preescolar, la idea de Jaime Torres Bodet era la de considerar a este nivel como una institución estimada por las familias (que ven en ella una prolongación sistemática de la existencia doméstica de los párvulos) y un deber esmeradamente cumplido por la educadoras.

Se considera edad preescolar cuando el ser humano se encuentra entre los 2 y los 6 años, y la educación preescolar consiste en la acción educativa sistemática sobre el niño de estas edades. Por consiguiente, la misión de la enseñanza preescolar es ayudar al niño respecto al crecimiento y desarrollo físico, para que su desarrollo tenga lugar en forma equilibrada y armónica; es decir, la educación preescolar es la primera

formación formal que tiene la persona humana, y es precisamente en esta etapa donde se desarrollan capacidades, para lograr una formación integral (SEP, 2004: 132).

También, en este nivel educativo se favorece la adaptación del niño al medio natural y social, corrigiendo algunas conductas egocéntricas del niño y desarrollando en él hábitos de cooperación y solidaridad, entre otros.

Es a partir de la Reforma Integral de la Educación Básica que tiene como finalidad principal la transformación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en el aula y en la escuela, de manera que las niñas y los niños dispongan, en todo momento, de oportunidades de aprendizaje interesantes y retadoras, que propicien el logro de competencias fundamentales, partiendo siempre de los saberes y las capacidades (SEP, 2009: 34).

Actualmente, en la Educación Preescolar se está empezando a promover el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias de la persona tanto en el ámbito familiar como el social. Esto se puede llevar a cabo promoviendo la innovación pedagógica, primero con el pleno conocimiento de que una competencia no se adquiere de manera definitiva y en un determinado tiempo, sino que, cada vez, se enriquece en función de la experiencia y de los retos que enfrenta el individuo durante su vida, permitiéndole resolver problemas en los distintos ámbitos en que se vaya desarrollando.

A partir de la revisión de la evolución histórica de la Educación Preescolar, los cambios sociales y culturales, los avances en el conocimiento acerca del desarrollo y el aprendizaje infantil y, en particular, el establecimiento de su carácter obligatorio, permiten constatar el reconocimiento social de la importancia de este nivel educativo. La importancia de la Educación Preescolar es creciente, no sólo en México, sino en otros países del mundo, por razones de orden social, ya que desempeña una función de primera importancia en el aprendizaje y el desarrollo de todos los niños; es un espacio educativo en el que la persona humana, independientemente de su origen y

condiciones sociales y culturales, tiene oportunidades de aprendizajes formales, que le permiten desarrollar su potencial y fortalecer las capacidades que posee.

Una vez que se explicó la relevancia de la educación preescolar, a continuación se hace un breve diagnóstico del Jardín de Niños Costa de Marfil, se mencionarán algunas características del plantel.

I.2. Jardín de Niños Costa de Marfil

El Jardín de Niños es un espacio donde los alumnos tienen la oportunidad de desarrollar sus competencias, adquirir conocimientos, hábitos, actitudes y aptitudes que posibilitan su desarrollo integral. Para que se de este desarrollo de competencias, es necesario que los docentes y demás personal que labora en la institución sean personas competentes, actualizadas, con gran sentido de compromiso y dedicación a su trabajo, y estén en constante reflexión sobre su labor como docente.

Por consiguiente, el jardín de niños es un espacio para que los pequeños convivan con sus pares y con adultos, como son los padres de familia y la educadora, dándole la importancia al preescolar como ámbito adecuado que propicia una serie de aprendizajes relativos a la convivencia social, mismas experiencias que contribuyen al desarrollo de la autonomía y la socialización de los pequeños (SEP. 2004: 13).

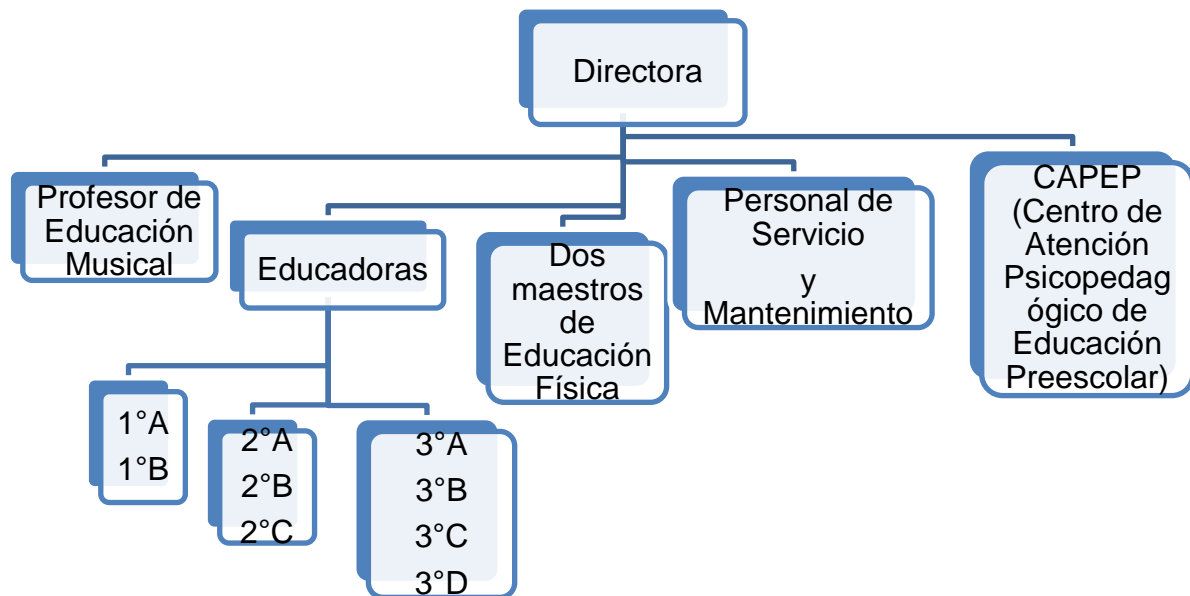
El jardín de niños “Costa de Marfil” turno matutino Zona, Sector I Preescolar, con clave M-411-050 C C. T. 09DJN0635H contexto de la investigación se encuentra ubicado en Calle 18 de Marzo número 15, Col. Huichapan, Delegación Xochimilco, y ofrece el servicio de preescolar general.

Se encuentra situado en una zona urbana y cuenta con todos los servicios públicos como: drenaje, alumbrado público, pavimentación, teléfonos, medios de transporte y agua potable. Alrededor existen comercios pequeños como tiendas de abarrotes, papelerías, tortillerías y está rodeada por escuelas oficiales (primaria y secundaria).

El horario de servicio que brinda la institución a la comunidad es de: 8:45 am a 12:00 pm, el personal docente labora de 8:30 a 12:30 pm.

Dentro de la institución trabajan: la directora, cuyas funciones se refieren a lo técnico-pedagógico así como a lo administrativo, tiene 1 año con 6 meses desempeñando este puesto, con estudios normalistas; nueve educadoras, un maestro de Educación Musical, dos maestros de Educación Física, personal especializado (CAPEP) con un horario establecido y tres personas de servicio y mantenimiento.

Esquema No. 1
Organización del Jardín de niños Costa de Marfil
(Jiménez 2012).



A continuación se explicarán las funciones generales de los integrantes del Jardín de Niños. La función del director consiste en liderar, organizar y dirigir el proyecto educativo institucional.

Drucker habla de tres funciones que todo directivo debe de poseer (Isaacs, 1997: 38):

- 1) Velar por las finalidades y la misión específica de la institución
- 2) Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados
- 3) Encauzar las influencias y las responsabilidades sociales

Estas funciones van encaminadas a que el director conozca en dónde está colaborando, a dónde se quiere ir, a dónde conviene ir en cada momento y sobre todo con qué colaboradores contar para alcanzar la mejora deseada, de tal forma que pueda superar los problemas detectados, utilizando las técnicas directivas apropiadas en cada momento. Estas son algunas de las funciones que no son fáciles de asumir, pero que exige responsabilidad, compromiso y dedicación para llevarlas a cabo.

También, las cualidades del directivo son muy importantes para el funcionamiento de la institución, entre las que cabe destacar carácter y control propio, ser receptivo, sereno, cordial, delicado en el trato, leal, sincero, coherente, laborioso, servicial y humilde, entre otras.

Por lo tanto, en lo referente a la formación de un directivo no sólo debe cuidarse la formación intelectual o técnica, sino que se debe fomentar su capacidad para crear un clima de confianza y colaboración entre los miembros del equipo directivo, debido a que unos a otros pueden prestarse una ayuda impagable; de esta forma algunas gestiones y tareas se pueden repartir dentro del conjunto de directivos de acuerdo con las cualidades de cada uno (Mañú, 1999: 26).

Además, la parte de la escucha es esencial en el directivo como una cualidad que le permite dejarse aconsejar, pedir opinión, saber prestar atención a cada subordinado, atendiendo sus necesidades para lograr la calidad educativa (Mañú, 1999: 35).

En lo referente a la función del profesor de educación musical, esta se centra en proporcionar a los alumnos experiencias musicales atractivas y significativas, que dejen un aprendizaje en los alumnos.

Son varias las funciones de los docentes, sin embargo la más relevante sería: estar a cargo frente a un grupo y propiciar situaciones didácticas que favorezcan conocimientos, habilidades y actitudes que permitan desarrollar competencias para la vida.

Las tareas vinculadas a este rol, son (Antúnez, 2009: 53):

1. La planificación, desarrollo y evaluación de su acción docente en los dominios didáctico, organizativo y orientador.
2. La relación interpersonal con sus alumnos con finalidades instructiva y formativa.
3. Las relaciones con los padres y madres de sus alumnos.
4. La participación en la gestión del centro.
5. La participación en actividades relacionadas con los servicios de carácter complementario y asistencial; comedor escolar transporte, entre otros.

La función de los maestros de educación física se ubica en promover en los alumnos actividades de expresión corporal, así como favorecer habilidades de fuerza, resistencia y control corporal, entre otras, con la finalidad de promover en los alumnos actitudes del cuidado de su cuerpo.

El servicio de CAPEP (Centro de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar) es una institución que apoya a la escuela y en especial a los alumnos con capacidades diferentes y niños con necesidades educativas especiales, es decir, algún alumno con barrera de aprendizaje. Apoya a los alumnos por medio de estrategias que son aplicadas en el aula, una vez que son observadas las necesidades de los niños, las especialistas son las encargadas de trabajar de manera cooperativa con los docentes para favorecer ambientes de aprendizaje dentro del aula e ir quitando esas barreras de aprendizaje.

De esta forma el personal docente y demás equipo que labora en una institución son agentes principales para promover en los alumnos competencias para la vida y, por ello, el ambiente es muy importante. Por ende, en este plantel educativo hay una relación estable en las relaciones interpersonales.

En el colegio debe de haber colaboración y entusiasmo, y un agente principal que puede propiciar este ambiente de motivación son las personas que laboran en la institución y de las relaciones que se tienen en el mismo. El directivo es quien puede dar esa motivación, misma que viene estimulada por el ambiente conjunto del centro y de la motivación propia del aprendizaje que nace en el aula y que a su vez se ve reflejada en los alumnos (García Hoz, 1987: 273).

En relación en la infraestructura, el jardín cuenta con dos bodegas, una donde se guarda el material de Educación Física y la otra de material de papelería, un salón de Ritmos, Cantos y Juegos, un salón de cómputo, una ludoteca, arenero, diversas áreas verdes, un área de juegos, un patio grande y un espejo de agua.

Respecto a la situación social de la comunidad, cabe señalar que existen dentro de su organización algunas mayordomías que se encargan de las actividades socioculturales y religiosas.

La mayor parte de la comunidad que asiste al Jardín de Niños festeja estos acontecimientos religiosos y tienen arraigadas tradiciones, sus creencias están marcadas y existe un comité que calendariza dichas actividades.

A continuación se presentan algunos elementos que constituyen la filosofía organizacional de la escuela

- **Misión de la escuela**

Formar niños que en su actuar cotidiano sean capaces de dar respuesta a los cuestionamientos del mundo en el que viven a través de la reflexión.

- **Visión**

Ser una escuela de calidad con personal profesional, comprometido y responsable en donde los niños sean capaces de resolver problemas integrándose a la sociedad, teniendo presente los valores de respeto, tolerancia y honestidad.

El Jardín de Niños trabajará bajo dos preceptos para lograr los objetivos que se ha planteado: la responsabilidad y el respeto.

Responsabilidad: lo primordial es asumir las obligaciones para realizar sus tareas y comisiones en tiempo y forma para lograr así la participación de la comunidad educativa de manera organizada y permanente inculcando en los educandos este valor para que ellos también hagan frente a su vida cotidiana.

Respeto: se pretende conocer las diferencias existentes en el colegiado para atender sus necesidades de orientación con equidad, siendo empáticos y pertinentes, para que su intervención realmente sea de beneficio.

Se considera el jardín de niños es el lugar idóneo para lograr aprendizajes esenciales ligados con la imaginación, el juego y el descubrimiento, y también para responder a las necesidades de cada alumno. Además, la educación es elemental en el individuo para su formación personal y profesional.

En Educación Preescolar se promueve el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias del ser humano, esto se puede llevar a cabo promoviendo la innovación pedagógica, primero con el pleno conocimiento que una competencia no se adquiere de manera definitiva en un determinado tiempo sino que cada vez se enriquece en función

de la experiencia y de los retos que enfrenta el individuo durante su vida, permitiéndole lograr resolver problemas en los distintos ámbitos en que se vaya desarrollando, esta es una de las razones por las que considero el nivel preescolar de vital importancia en la educación de la persona humana.

La finalidad de la tarea educativa, especialmente en temas de sociabilidad y desarrollo motor del preescolar, desde un principio es que las personas logren adquirir capacidades que le ayuden al logro de su desarrollo pleno. De esta manera el niño tendrá las bases para dirigir su plan de vida e ir construyendo el camino para el logro de metas. Estas competencias evidentemente se inician desde el nivel preescolar, en la familia y en la comunidad, y se siguen desarrollando en el trabajo y en cualquier contexto donde el ser humano se relacione, porque es un ser social.

En conclusión, la labor docente implica la constante búsqueda de estrategias, promover en los alumnos desafíos y avanzar paulatinamente en sus niveles de logro, es decir, conseguir que ellos sean personas capaces de pensar, de expresar, proponer, distinguir, explicar, cuestionar, comparar y trabajar en colaboración, cuidando que la convivencia diaria sea agradable para ellos, para formar personas seguras, autónomas, creativas y participativas, es decir, formar personas exitosas.

CAPÍTULO II

MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR.

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE

TRANSFORMACIÓN ESCOLAR (PETE)

En este capítulo se hace una descripción de lo que es el PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) y las dimensiones que se debe trabajar, como un proyecto de escuela liderado por el director quien junto con su equipo de docentes define la misión y visión del mismo. Este plan por tanto, va encaminado al trabajo que realizan todos los miembros de la institución y busca propiciar situaciones didácticas dentro del aula, encaminadas al desarrollo de las competencias que requieren los alumnos para generar un cambio en la comunidad educativa.

II.1. Finalidad del PETE

El Programa Estratégico de Transformación Escolar es la herramienta que permite desarrollar la planeación estratégica que surgió del Programa de Escuelas de Calidad (PEC) el cual considera que los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar y, por ende, tienen la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.

La incorporación del PETE como nuevo instrumento de planeación, a decir de Loera (2008), fue compleja, principalmente para las escuelas pues venían desarrollando un proyecto escolar enfocado a un problema principal; tan solo discernir entre el plan, el programa y el proyecto requirió más de un ciclo escolar. De igual forma, identificar el estado de la gestión (autoevaluación), en función de las cuatro dimensiones, y formular

un plan a mediano plazo (cinco o seis años), no tenía precedentes en la cultura de la planeación en el sector educativo.

El PETE hace énfasis en el enfoque de orientación de las actividades que la escuela realiza y su estrecha relación con los resultados esperados en la planeación, partiendo del cambio de percepción de los actores tanto internos como externos, y poniendo en manos de estos la responsabilidad de intervenir para transformar sus formas de gestión.

El programa se personaliza y se convierte en una estrategia para guiar dicho proceso, y se sustenta en la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los actores escolares, que incluyen la experiencia de desarrollar nuevas formas de liderazgo, el trabajo en equipo, la colaboración con los padres de familia y con los miembros de la comunidad, la toma de decisiones y la actuación en función de aspiraciones a largo alcance.

Por tal motivo, el PETE se fundamenta en elementos básicos de autoevaluación de la gestión escolar, la misión (compromisos), la visión (valores), los objetivos (y el análisis de los factores), las estrategias, las metas, las acciones y el PAT (Plan Anual de Trabajo) respectivo, los cuales se configuran como estándares e indicadores para su seguimiento.

El contenido del PETE se centra en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando el análisis y la reflexión permanente de las prácticas que se viven en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela: pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social y comunitaria. De este modo, el colectivo escolar podrá identificar su estado actual y, a partir de ello, plantearse nuevos retos de mejoramiento respecto a los estándares que plantea el Programa Escuelas de Calidad.

Es evidente que el PETE es una herramienta que se debe de utilizar en el ámbito educativo, ya que no sólo permite una buena organización dentro del plantel sino también se obtiene evidencia del trabajo realizado por las personas que laboran en la escuela en las dimensiones que abarca el PETE.

Por ello, es necesario que el trabajo se lleve a cabo de manera colaborativa para así percibir los avances de los alumnos, revalorar lo que se está trabajando y hacer las adecuaciones pertinentes para que el trabajo del colegiado se vea reflejado en los conocimientos que los alumnos van adquiriendo.

Para desarrollar la propuesta metodológica se sugiere un conjunto de temáticas y actividades que le permitan al colectivo docente analizar y reflexionar en torno a la realidad inmediata en la que participan todos los días, para reconocer la necesidad de construir nuevas y variadas alternativas dirigidas a mejorar las prácticas en cada de una de las dimensiones de la gestión, con el fin de privilegiar los aprendizajes de los estudiantes y las formas de enseñanza. Así, la intencionalidad de todo este proceso de construcción se orienta hacia la creación de condiciones que favorezcan el cambio en las escuelas.

La propuesta metodológica de planeación estratégica está organizada en los siguientes apartados: marco referencial, autoevaluación inicial de la gestión escolar, construcción de la misión y la visión, diseño anual de trabajo (PAT) y seguimiento y evaluación.

En lo que se refiere al apartado de la autoevaluación inicial de la gestión escolar es importante que se propongan un conjunto de fichas de trabajo por nivel educativo, con el fin de modificar las prácticas de enseñanza, la organización, la administración y la relación con los padres de familia y comunidad. También, es recomendable que se revise cada ficha para analizarla y reflexionar sobre su contenido, y compartir las apreciaciones de cada integrante para llegar a conclusiones que permitan establecer acuerdos y compromisos de mejora.

Es de gran importancia trabajar en colectivo, considerando a todos los actores escolares, de tal manera que las formas de organizar las reuniones colegiadas dependerán de la cantidad de integrantes en las escuelas y del nivel educativo.

Los insumos de la autoevaluación inicial, traducidos en la formulación de la misión y de la visión, serán el sustento a partir del cual se construirá el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

La responsabilidad de coordinar el proceso de autoevaluación es del director de la escuela y del colegiado docente; sin embargo, el director ha de asumir la iniciativa con base en una perspectiva clara sobre las acciones que se llevarán a cabo en la reunión colegiada. También ha de prever cómo y cuándo se desarrollarán las actividades, considerando el conjunto de actividades establecidas en la escuela. Se plantea las siguientes recomendaciones para el logro de la autoevaluación (Plan Estratégico de Transformación Escolar PETE).

- Revisar a fondo los apartados para visualizar las actividades sugeridas; analizar lo que implica su realización en términos de tareas a desarrollar, así como el tiempo necesario para lograr avances y resultados.
- Identificar los compromisos contraídos por la escuela en relación con las actividades propias de la enseñanza, las actividades de otros programas institucionales en los que se participa y las actividades extracurriculares como participación en ceremonias, actos cívicos, eventos deportivos y actividades programadas por zona escolar.
- Reconocer las características del equipo docente y analizar quiénes tienen determinados conocimientos y habilidades que favorecen el desarrollo de algunas actividades; valorar cuál es la estrategia de organización más adecuada.
- Establecer con el equipo docente una meta en común.

- Tener claridad, consenso y compromiso colectivo respecto a la meta a lograr, tomar decisiones sobre cuáles son los momentos disponibles o aprovechables para realizar las tareas y, con base en ellas, elaborar un programa de actividades.
- Señalar las tareas que requieren de la participación de los padres de familia y qué estrategias se utilizarán para realizarlas.

Este Plan Estratégico de Transformación Escolar es un proyecto encaminado a trabajar en equipo, que debe de estar liderado por un director con la capacidad de gestionar y delegar responsabilidad a su colegiado, es un proyecto a trabajar durante tres años, reconociendo la necesidad principal de la comunidad, y encaminadas a un cambio positivo en los alumnos y en la misma comunidad, de ahí que se trabajen las cuatro dimensiones que maneje el PETE.

II. 2 Modelo de Gestión Escolar PETE

Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia (Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad). Para contextualizar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), es preciso partir de una definición de modelo conceptual como la desarrollada por Johnson Laird citada por Mata (2007) quien señala:

Nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir representaciones mentales acerca del mismo. Los modelos tienen como finalidad comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interactuamos continuamente, y de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto solo incorpora a este los aspectos de los sistemas que son objeto de interés (Mata, 2007: 33).

Por ello, hablar de MGEE supone un saber complejo y en evolución permanente, que se integra por aspectos representativos y relevantes del quehacer de un grupo de actores educativos, en un espacio y momento determinado. Este modelo se define como el conjunto de representaciones valiosas que clarifican los factores y procesos de transformación de la gestión en sus distintos niveles de concreción (Modelo de Gestión Educativa Estratégica Programa Escuelas de Calidad).

En su conjunto, el MGEE facilita el conocimiento de los componentes que lo integran y propicia la mejora de la práctica a través de la selección e implementación de elementos pertinentes para discernir la naturaleza de interconexión entre la teoría y la práctica, en un ciclo continuo entre las representaciones de la realidad educativa y su posible transformación. El modelo antecede y precede a la práctica, pero al mismo tiempo, esta recrea y genera nuevos modelos, construyéndose una secuencia y relación recíproca. De ahí la importancia de trabajar en PETE de manera colectiva, es decir, que los integrantes de la escuela tengan claro su responsabilidad y trabajen en lo que le corresponde o que le haya asignado el director del plantel, sin olvidar que su trabajo repercutirá o beneficiará en el trabajo del colegiado.

II.3. Dimensiones para la implementación del PETE

Las dimensiones que maneja el PETE se trabajan de manera conjunta, y en él se registran las actividades que favorecen el cumplimiento de las metas establecidas. Además se realizan evaluaciones de manera periódica y se registran los avances así como las dificultades que se van presentando durante el proceso, de ahí la importancia de trabajarlo en equipo. Todos los miembros de la escuela tienen conocimiento de las dimensiones y la forma de trabajar este plan.

II.3.1. Dimensiones de la Gestión Escolar

El concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela: lo que hace el director y los docentes, las relaciones que establecen entre ellos y con los padres de familia, y con/ entre los miembros de la comunidad, así como con los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción que en sí contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianeidad escolar, para generar los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los alumnos.

Por tanto, las dimensiones son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela, y son las siguientes: pedagógica curricular, organizativa administrativa y de participación social y comunitaria.

Éstas permiten reconocer distintas áreas de trabajo, identificar con mayor precisión lo que sucede en su realidad escolar en el día a día, determinar qué tanta responsabilidad tiene cada uno de los actores y contribuir o no con el logro educativo de los estudiantes, razón de ser de la escuela de educación básica.

II.3.1.1. Dimensión pedagógica curricular

Se refiere a los procesos de enseñanza y de aprendizaje que se desarrollan en el aula. Implica el análisis de enfoques y contenidos curriculares, propicia el análisis de concepciones sobre el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los alumnos, y considera las formas de interacción entre maestros y padres de familia para potenciar la formación basada en competencias. Esta dimensión ha de mantener relación directa con una gestión pedagógica innovadora, acordada por el colectivo escolar (Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad).

Por lo anterior, el docente debe de ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa. También debe realizar la planeación de las situaciones didácticas a desarrollar en el aula, lo cual permite que diseñe el desarrollo de la clase e identifique las modalidades de planeación más apropiadas.

De esta forma para planificar las clases con actividades y recursos didácticos que alienten procesos de aprendizaje significativos es necesario que los docentes conversen entre ellos para identificar y diseñar las estrategias de enseñanza apropiadas para favorecer los aprendizajes.

En suma, se considera necesario evaluar periódicamente a los alumnos, tanto en lo individual como en lo grupal, ya que se evidencia el grado de avance de los aprendizajes esperados referentes al desempeño y al nivel de logro de competencias básicas.

El contenido de esta dimensión, en consecuencia, permite reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela la enseñanza y el aprendizaje y sus actores. Por lo tanto, requiere analizar en lo individual y en lo colectivo lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos, y del valor que tiene en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Al mismo tiempo se debe de hacer una revisión de los factores que se relacionan fuertemente como son la planeación, evaluación, clima del aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes.

Así, las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes, oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos. En este sentido, se enfatiza la importancia de reconocer que los alumnos son distintos y requieren oportunidades rutas o estrategias diferenciadas para aprender, lo que significa que los estudiantes, como sujetos que aprenden, independientemente de sus contextos, pueden superar las dificultades y avanzar con estrategias diferenciadas, y con atención sistemática a sus formas particulares de aprender.

Estas estrategias diferenciadas para aprender van de la mano con una adecuada organización, misma que comienza desde el contexto donde esté inmerso el alumno, de esta manera lograr un aprendizaje significativo, en la dimensión organizativa se hacen más explícitas estas estrategias.

II.3.1.2. Dimensión organizativa

Esta dimensión considera la interrelación al interior del colectivo docente, y de este con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actos escolares.

Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Comúnmente, las decisiones que se toman en colectivo buscan favorecer a los directivos y docentes, y no necesariamente los intereses de los beneficiarios directos o indirectos del servicio que presta la escuela: alumnos y padres de familia.

Un criterio que debe centrar las decisiones en las organizaciones escolares es el que tiene que ver con el logro educativo, debido a que si todas las decisiones giraran en torno al logro educativo, los aprendizajes de los alumnos mejorarían y sus resultados educativos serían superiores a los que actualmente se logran, porque al colocarse en el centro de la escuela los aprendizajes de los alumnos (logro educativo), la organización buscaría promover nuevos conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes que favorecieran el propósito fundamental de la escuela pública en México.

Por otro lado, la dimensión organizativa considera la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar, y guardias, entre otros), la operación del Consejo Técnico Escolar y la vinculación tanto con la Asociación de Padres de Familia como con el Consejo Escolar de Participación Social.

Estas comisiones no siempre son efectuadas con eficiencia y responsabilidad en las escuelas debido a la falta de organización por parte de los actores escolares, por lo que es necesario que se retome el buen funcionamiento de la escuela, ya que de lo contrario deriva un caos educativo que no beneficia a los alumnos.

Respecto al Consejo Técnico Consultivo de la escuela, es importante reconocer la utilidad que tiene, para qué sirve, qué situaciones y temáticas se abordan, a qué acuerdos se llegan y cómo se revisa su cumplimiento o modificación. Un aspecto clave es dedicar mayor tiempo a estos consejos, y que verdaderamente sean de calidad y no de cantidad, abordando temas académicos, proponiendo alternativas a las diversas situaciones que impiden o no favorecen el mejoramiento de los procesos de aprendizaje de los alumnos, de las prácticas de los profesores y directivos, y la labor del personal de apoyo y asistencia, en caso de tenerse.

Por otro lado, otro punto importante a tratar se refiere a relaciones o a la mejora de las relaciones con los padres de familia, debido a que es necesario contar con mayor apoyo para sus hijos.

Los padres de familia son un elemento esencial para lograr el avance académico de los estudiantes, ya que en gran medida ellos ayudan a sus hijos a alcanzar un mejor nivel de conocimientos. Por lo tanto, son un factor clave para lograr el desarrollo integral de los alumnos.

Con base en lo anterior, otro aspecto de esta dimensión se relaciona con las formas que emplea la organización escolar para vincularse con la Asociación de Padres de Familia. Las escuelas para padres representan una oportunidad valiosa para mejorar la eficacia, el desempeño de los alumnos en el aula. Gairín (2001: 215) la define como “un tipo de actividades para la formación de los padres de forma organizada y coherente para conseguir una mayor eficacia”.

La participación de los padres de familia es indispensable para el buen funcionamiento de la institución ya que por medio de las actividades realizan se fomenta el intercambio social. Por lo tanto, se debe ayudar a integrarse a los padres de familia que tienen un grado muy débil de cohesión (Gairín, 2001: 216).

Por último, la integración y el funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social, la inserción de este organismo favorece a la dirección de la escuela y, en consecuencia, a toda la comunidad escolar, ya que puede contribuir con una serie de tareas que absorben tiempo a directivos y docentes.

II.3.1.3. Dimensión administrativa

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos las prácticas de los docentes, los directivos y del personal de apoyo y de asistencia.

Las acciones de esta dimensión, por tanto, se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad, higiene y de control de la información, todos los actores de la escuela, así como el cumplimiento de la normatividad. Por otro lado, también incluye la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

II.3.1.4. Dimensión de participación social comunitaria

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. No obstante, mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Por ello, es recomendable tener mayor cercanía con los padres de los alumnos en riesgo de fracaso escolar, de tal forma que una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y deserción; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento de sus hijos y aplicar estrategias para su atención oportuna.

Las cuatro dimensiones son importantes por sí mismas y al ser parte del todo se encuentran interrelacionadas. Sin embargo, la dimensión pedagógica curricular ocupa un lugar preponderante porque en ella se retoman aspectos académicos, referidos a enseñar y aprender.

En cada una de las dimensiones se pueden observar rasgos y aspectos varios de los componentes del modelo de gestión educativa (MGEE), ya que en este se describen situaciones referidas en cuanto a enfoque, actores, actitudes, procesos, herramientas y otros asuntos que se han descrito. Cada componente tiene relación con una o más dimensiones de la gestión.

Así, al hablar de liderazgo educativo se puede plantear desde lo curricular, lo organizativo o la participación social; lo mismo pasa cuando se alude al trabajo colaborativo y a la participación social responsable, pues en la dimensión denominada como tal, están inmersas las prácticas dialógicas entre actores, elemento fundamental de este enfoque.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA LA ACCIÓN DIRECTIVA

En este capítulo se retoman algunos conceptos directivos y se hace mención sobre las funciones que debe de poseer un líder frente a una institución educativa y cómo a través de la eficiencia puede darse un cambio favorable.

III.1 Fundamentos de la acción directiva

Asumir el puesto de director(a) resulta un cambio, no sólo para la persona, sino también para el personal que labora en la escuela. La función del director se canaliza básicamente en la toma de decisiones oportunas y efectivas que, junto con su equipo de trabajo, debe asumir para el logro de las metas establecidas como colegiado.

Por lo tanto, el liderazgo es una habilidad que debe poseer la persona que está a cargo de la dirección, porque es una forma de gestionar y organizar el trabajo, y la manera de dirigir el trabajo va relacionada con la forma de pensar, decidir y actuar. Estas tres acciones van interrelacionadas y deben ser asumidas con la responsabilidad que amerita.

La designación de un director frente a un contexto determinado, en este caso frente a una comunidad y personal docente, posibilita el éxito de su trabajo, entendiendo la forma de ganar autoridad, como la clara explicación de sus objetivos. Lo anterior implica lograr que los miembros de la institución comprendan la labor que implica el éxito de los mismos, hacer valer su decisión y buscar que sea reconocido como un líder que propicia el trabajo en equipo.

En consecuencia son varias las habilidades que debe de poseer un director(a), sin embargo, la práctica es un medio en el cual se desarrolla una de las habilidades principales: el liderazgo, que va ligado con la responsabilidad, así como con el compromiso que debe asumir frente a su puesto.

Se considera que para el desarrollo de habilidades directivas se debe de tomar en cuenta algunos aspectos como la motivación, la supervisión, el liderazgo, el manejo de conflictos y la negociación, así como la realización de juntas exitosas, el análisis de los problemas de la institución y la toma de decisiones adecuadas para el funcionamiento de la misma.

A continuación se hace una breve semblanza de los factores que influyen en la organización de un plantel educativo.

La motivación es “promotora de la creatividad, es la alternativa de tener un trabajo realizador; es decir, ser feliz con lo que se hace, es lo que nos da satisfacción” (Chávez, 2006: 12). Por ello, un factor importante que transforma la realidad desde una empresa hasta una institución educativa es considerar a la motivación como un verdadero medio de realización de la persona humana.

No sólo la motivación es esencial para el adecuado funcionamiento de la institución y para la supervisión; sino que también es necesaria para “dirigir y evaluar las actividades de una o más personas, en un esfuerzo común para mejorar la calidad y productividad de su departamento” (Chávez, 2006: 29). En este sentido, es muy difícil encontrar a la persona adecuada para cumplir con esta función. Sin embargo, la existencia de un supervisor permite que las responsabilidades de las demás personas sean acatadas bajo un lineamiento y se dé un óptimo resultado a las metas establecidas por la institución.

Además de la motivación y la supervisión, el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una escuela. El líder es “la persona que logra reunir los esfuerzos particulares de su personal para alcanzar juntos los objetivos, procurando que haya, por una parte, productividad y calidad con costos razonables y, por otra, satisfacción en el trabajo para todos los subordinados” (Chávez, 2006: 46).

Entre las tareas de relaciones humanas y de atención a las personas del equipo que debe de poseer el líder se encuentran las de: motivación del personal, constitución del equipo de trabajo, mediación en la resolución de conflictos, negociación entre pares, facilitación y fomento de la formación permanente del desarrollo personal y profesional de las personas del equipo, la creación de un clima agradable en el establecimiento, relaciones interpersonales satisfactorias y equilibrio entre la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros de la organización y las necesidades institucionales (Antúnez, 2009: 50).

Aunque el manejo de conflictos resulta de gran impacto en las organizaciones educativas por diversas situaciones, no siempre se maneja de manera satisfactoria, es esencial que se lleve a cabo de manera satisfactoria dentro de una institución ya que esto permitirá el logro de las metas establecidas y así mencionar que esté concebido “solamente en la etapa de la conceptualización del desarrollo del conflicto cuando pueden encontrarse las soluciones más efectivas. Así, parte del manejo del conflicto debe estar pendiente de que empiece el proceso de desarrollo de éste” (Chávez, 2006: 85).

Por consiguiente, la negociación es “el proceso de lograr aceptación de las ideas propósitos e intereses, buscando la acción comprometida de las partes, de manera que todas son beneficiadas” (Chávez, 2006: 13). Se considera que gran parte de esta negociación debe de ser delegada por el líder de la institución.

Por otro lado, la realización de las juntas es parte fundamental en las escuelas, ya que además de mejorar la organización, también permiten comentar asuntos relacionados con un tema específico, de manera que todas las opiniones de los participantes son tomadas en cuenta para llegar a un acuerdo final. Para que estas juntas sean exitosas se deben considerar tres elementos: los participantes, la preparación de la reunión y tener en cuenta las modalidades de trabajo. Las habilidades que se deben de tomar en cuenta son: la puntualidad, organización y síntesis.

Detectar y analizar los problemas son habilidades que el líder debe de tener para poder así tomar las decisiones adecuadas para el plantel, que faciliten o dificulten la consecución de las metas establecidas. Para ello, es muy importante considerar cinco factores:

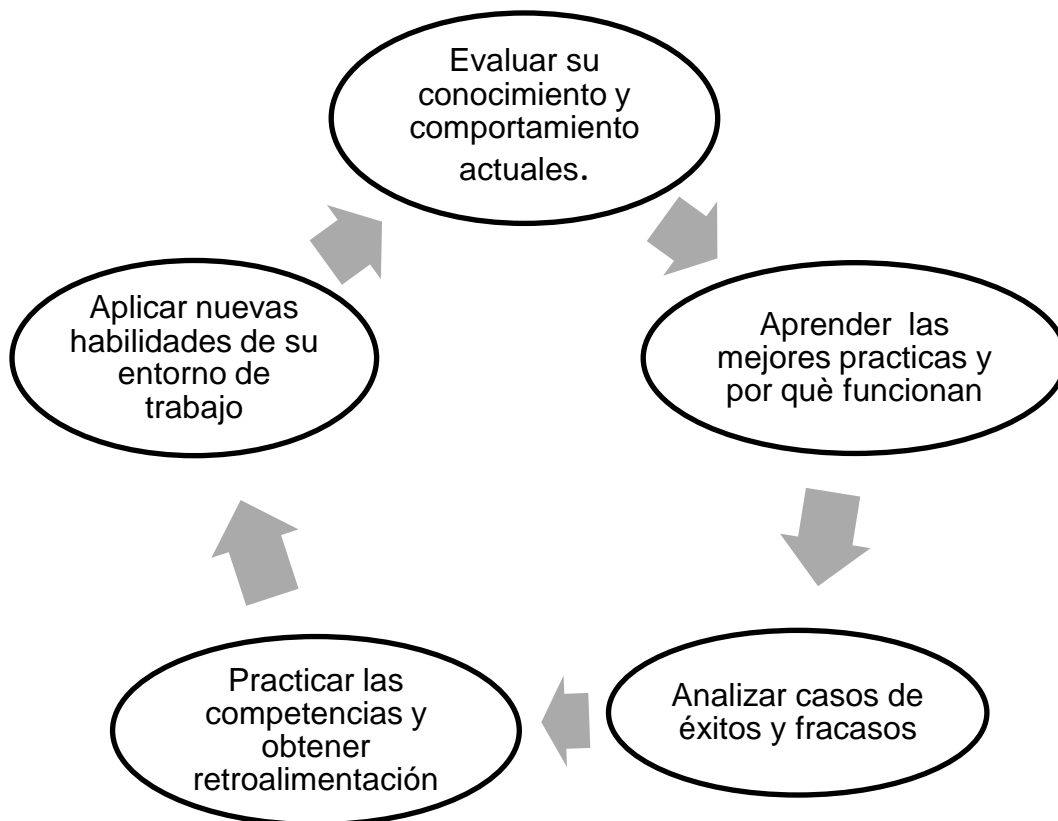
1. Tamaño o duración de compromiso.
2. Flexibilidad en los planes.
3. Conocimiento de los planes y políticas.
4. Cuantificación de las variables.
5. Impacto humano.

Las estrategias directivas conllevan una gran responsabilidad y compromiso, por lo que las habilidades de un directivo son “los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo; son estrategias y herramientas o técnicas favorables a la práctica” (Chávez, 2006: 23). Son actitudes que pueden ser observadas por otras personas que influyen en el ámbito donde se labora. Además, estas habilidades son controlables porque están a cargo del individuo quien, como consecuencia, debe de mantener el dominio de sus actitudes ya que reflejan la forma de liderar el equipo de trabajo.

No todas las personas tienen las habilidades directivas para dirigir una escuela. Sin embargo, éstas pueden ser desarrolladas y mejoradas a través de la práctica y la retroalimentación, mediante las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la constante comunicación.

Las habilidades directivas no sólo van ligadas a las competencias que se deben de poseer y adquirir durante proceso de la práctica, sino también van unidas a un aprendizaje conceptual. Es un proceso cíclico el cual se retoma constantemente durante la adquisición de las competencias directivas. En el siguiente esquema tomado de Chávez (2006) se ejemplifica lo anterior:

Esquema No. 2
Habilidades directivas
(Chávez, 2006: 33).



Se puede concluir que un líder es una persona que sabe guiar a un grupo de manera voluntaria sin usar la fuerza, es capaz de convencer y mantener el entusiasmo de lo que hace, teniendo todas estas habilidades como son el analizar y evaluar todo el proceso.

III.2. Estrategias directivas: concepto y tipología

Las estrategias directivas posibilitan el buen funcionamiento de una institución. A continuación se explicarán las más relevantes. En este capítulo son: la delegación de las responsabilidades hacia los miembros del colegiado, la formación de equipos efectivos, el trabajo en equipo y, finalmente la dirección hacia el cambio positivo.

El director utiliza la estrategia de delegación al equipo de trabajo para mejorar su desempeño y motivarlos a que logren los objetivos planteados. “El facultar significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere” (Whetten, 2005: 401).

El facultar es una estrategia de atraer, significa “permitir, ayudar a las personas a superar sentimiento de falta de poder o impotencia; vigorizar a las personas para que tomen acción, movilizar la motivación intrínseca para cumplir una actividad” (Whetten, 2005: 403). Este tipo de estrategia ayuda a las personas a sentirse con mayor seguridad en el desempeño de su trabajo y, por ende, lleva a la cooperación en la escuela.

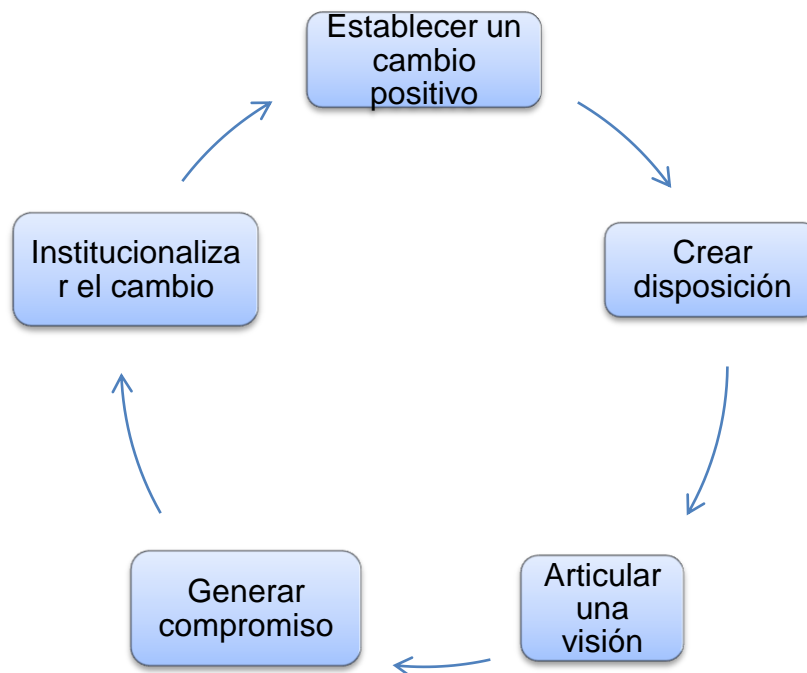
La formación de equipos efectivos y trabajo colaborativo, tienen como objetivo principal formar grupos de alto desempeño.

Liderar el cambio positivo en las escuelas persigue movilizar las capacidades de los demás para lograr un impacto. Es por ello que incluye un conjunto de habilidades complejas y difíciles de dominar, por lo que requiere de ayuda con el fin de hacerlo de forma exitosa (Whetten, 2005: 491).

Liderar el cambio favorable es una habilidad que se enfoca en desatar el potencial humano. Por ello permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo (Whetten, 2005: 494).

Para manejar eficazmente el clima favorable en la organización escolar es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades: establecer un ambiente positivo, la creación de condiciones favorables, exponer una revisión de abundancia, generar el compromiso e institucionalizar el cambio oportuno (Cameron y Ulrich, 1986).

Esquema 3
ESTRUCTURA DE UN CAMBIO POSITIVO
(Chávez, 2006: 25)



Establecer un clima positivo resulta de interés para toda organización, pero no siempre es manejada como tal, pues implica el establecer primero confianza y segundo enfocarse en los aspectos favorables más que en los negativos; para ello se debe, de tomar en cuenta tres condiciones necesarias: 1) redes de energía positiva, 2) un clima de compasión, perdón y gratitud, y 3) atención a las fortalezas y a lo mejor del yo interno.

Las personas que infunden energía positiva son “aquellas que fortalecen y crean vitalidad en los demás” (Whetten, 2005: 496) por lo que es necesario detectar al personal que tiene esta característica y hacerlo partícipe del trabajo de la institución. En lo referente a crear un clima de compasión, perdón y gratitud, es esencial que el directivo sea capaz de crear un espacio donde los docentes tengan la libertad de expresar un sentimiento colectivo.

Cuando se tiene empatía con los docentes, se está prestando atención a fortalezas y al yo interno, es una forma de identificar las fortalezas de las personas o lo que hacen bien y trabajar sobre ellas en el ámbito laboral. Mientras que la retroalimentación del yo interno es una técnica que el directivo puede utilizar para mejorar el positivismo y el enfoque en las fortalezas de las personas.

El crear la disposición para el cambio es importante la actitud del directivo y la forma en que la transmite a la organización, buscando sea entusiasta y colaborativa para un fin en común. “La visión no sólo identifica las expectativas y la dirección para los individuos en sus actividades diarias, sino que se les debe de recordar con regularidad mediante la presencia de un símbolo” (Whetten, 2005: 506).

La parte más difícil de lograr en una institución es generar el compromiso con la visión que, como ya se mencionó, se debe de recordar periódicamente y tenerla presente en todo momento para facilitar el trabajo en la institución; se trata de adoptarla y apropiársela, así como el de trabajar en el cumplimiento de la misma.

El reto de directivo consiste en agrupar estas habilidades que con anterioridad se revisaron para dar como resultado la institucionalización de la misma, este cambio no se realizará con rapidez, pero sí se tiene que trabajar continuamente y todos los integrantes de la institución deben de abordar y cooperar para que esto sea de manera interdisciplinaria. Sí es importante la presencia de un líder, pero es más importante la organización que se tiene, el compartir el liderazgo implica trabajo colaborativo, el hacerlo en equipo para el logro de los objetivos. Se debe enseñar a las personas a desarrollar un punto de vista, y también proporcionar oportunidades de crecimiento a los integrantes de la escuela como una forma de aprendizaje personal y profesional.

Finalmente, las estrategias directivas son parte de un liderazgo que hacen énfasis en el conjunto de capacidades que ayudan a desarrollar, impulsar a un grupo de personas para un bienestar social.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PETE EN EL JARDIN DE NIÑOS COSTA DE MARFIL

En este capítulo se hace la propuesta para trabajar el programa estratégico para la transformación escolar (PETE) en la Escuela Costa de Marfil, atendiendo las necesidades de cada uno de los miembros del colegiado, y por ende lograr el objetivo planteado en la institución.

IV.1. Descripción de participantes

En la escuela Costa de Marfil las profesoras muestran desinterés en la elaboración del PETE restándole la importancia de ascender en el camino educativo, se tienen pocas profesoras en carrera magisterial y de ellas la minoría acude a cursos de capacitación o diplomados que les permitan crecer en cuanto a sus habilidades profesionales.

También se observa que en gran parte este desinterés, es porque la comunicación no es la óptima en esta institución propiciando una falta de organización en las actividades a realizar.

Las docentes requieren estancias dirigidas, así como desarrollar satisfactoriamente una planeación por competencia, tienen dudas sobre el actuar y fomentar en los alumnos habilidades.

En lo referente al conocimiento de las competencias es poco relevante, falta su aplicación dentro del aula, mantienen interpretaciones de su significado y en su planeación redactan el contenido sin tomar en cuenta la importancia de desarrollar habilidades. El desconocimiento en materia es alto, falta capacitación y asistencia

dirigida para incrementar destrezas. Es por ello que se busca estrategias que coordinen y faciliten el cumplimiento competitivo del PETE.

IV.2. Objetivos del plan estratégico

Analizar de manera objetiva las capacidades, habilidades y competencias logradas en el momento de la evaluación tomando en cuenta el ambiente de aprendizaje.

Participen en forma constructiva y respetuosa para dar solución a los diversos problemas en el jardín de niños aprovechando de manera pertinente los espacios de consejo técnico y juntas técnicas.

Contar con el material necesario para brindar un trabajo de calidad en la práctica docente en beneficio de la comunidad educativa aprovechando adecuadamente la planta física y plantilla.

Lograr la participación activa de la comunidad educativa por medio de acciones que apoyen el aprendizaje de los alumnos.

IV.3. Descripción de las estrategias

1. Se realizará una junta convocando a todas las docentes para hacerles conocimiento de que toda la institución participará en la elaboración de dicho programa.
2. Se les propondrá que por tríos elaboren en la construcción de objetivos del plan y que en colegiado se llegue a un objetivo en común.
3. Desarrollarán una planeación anual integrando las actividades de cada mes, tomando en cuenta las cuatro dimensiones del programa.

4. Se reunirán por equipos y analizarán mediante el diálogo los resultados obtenidos durante la elaboración del plan, y darán sus puntos de vista para la mejora educativa en cada dimensión
5. Al momento de compartir sus conocimientos, las educadoras aprenderán de todas y se obtendrá una innovación en su práctica, en donde intervendrá la comunicación y la percepción que tienen de la institución.
6. Elaborarán un compendio donde se anexarán las planeaciones de las docentes, las retroalimentaciones y los materiales escritos que demostrarán las habilidades a desarrollar en su práctica laboral.
7. Levaran a cabo la realización de las actividades del plan y se realizaran cada mes evaluaciones del plan en colegiado, buscando espacios en consejos técnico o en juntas técnicas de cada semana y analizar que tanto se ha avanzado y que falta por hacer.

IV.4. Implantación del plan estratégico

En lo que se refiere a la implantación es lograr que cada miembro del colegiado comprenda la labor que implica el éxito de los objetivos del plan y reconocer las características así como opiniones que reflejen las educadoras, promover la innovación y creatividad en el desarrollo de aprendizajes encaminados a la construcción objetiva y constructiva de los contenidos competitivos de dicho plan; impulsar en las docentes prácticas recreativas en donde experimenten el verdadero significado del trabajo en equipo y el significado de colegialidad.

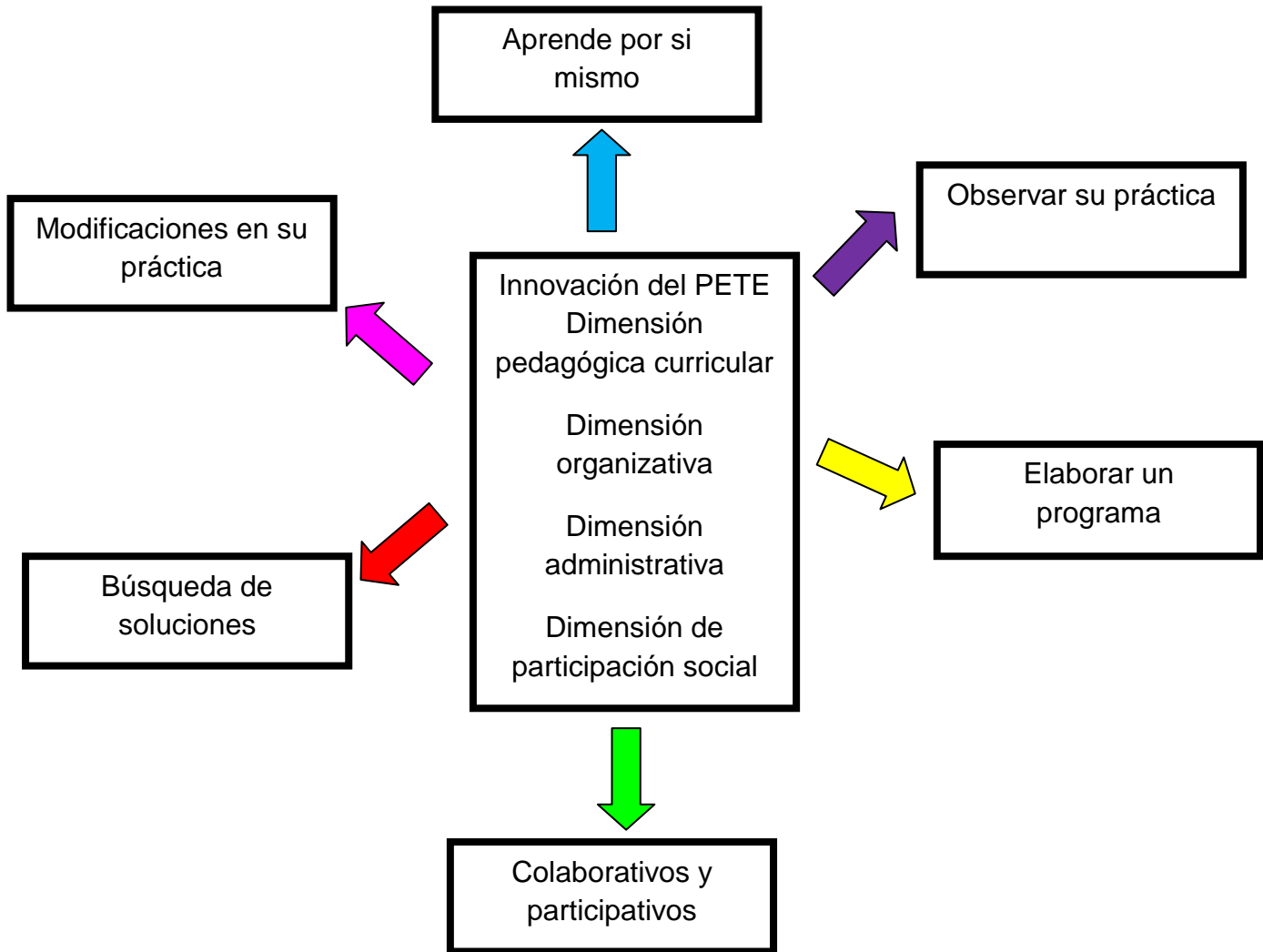
Algo imprescindible a propiciar es la motivación en las docentes, fomentar que cada una se involucre de manera comprometida en su labor docente ya que esta actitud es esencial para el adecuado funcionamiento de la institución, así como fortalecer en las maestras relaciones humanas satisfactorias en busca de un clima agradable y manteniendo un equilibrio entre las necesidades individuales de los miembros de la organización.

El diseño del programa en colegiado tiene la finalidad de aprender a trabajar en grupo, compartir ideas y pensamientos que mejoren la práctica educativa que den soluciones a los problemas que persisten en la institución.

Las modificaciones en su práctica habilitarán sus necesidades de aprendizaje, compararán sus evidencias de trabajo y apoyarán el trabajo colectivo para beneficio de su superación profesional.

En el siguiente cuadro se observa la propuesta integral de la implantación del PETE el cual se basará en un taller que sugiere actividades encaminadas a las dimensiones que propone el plan estratégico y que serán aplicadas en el aula.

Esquema 4
Propuesta integral de la implementación del PETE
(Jiménez, 2012)



Esquema 5
PROPUESTA INTEGRAL DE LA IMPLEMENTACION DEL PETE
 (Jiménez, 2012)



Trabajo colaborativo

- Diseñar en colegiado el PETE

Busqueda de estrategias de innovación



- Considerar características de los alumnos

Aplicación de la planeación

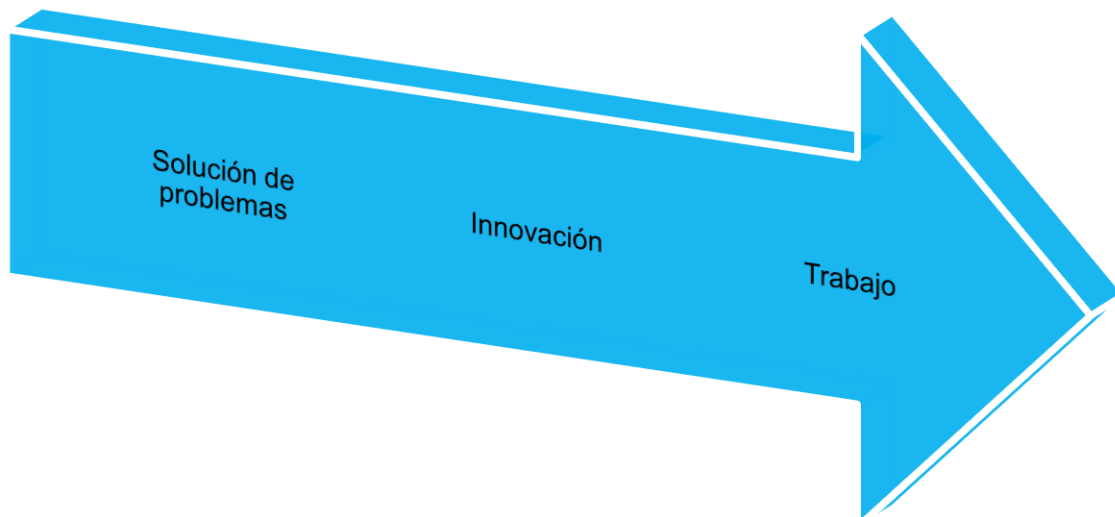


- Observación del directivo

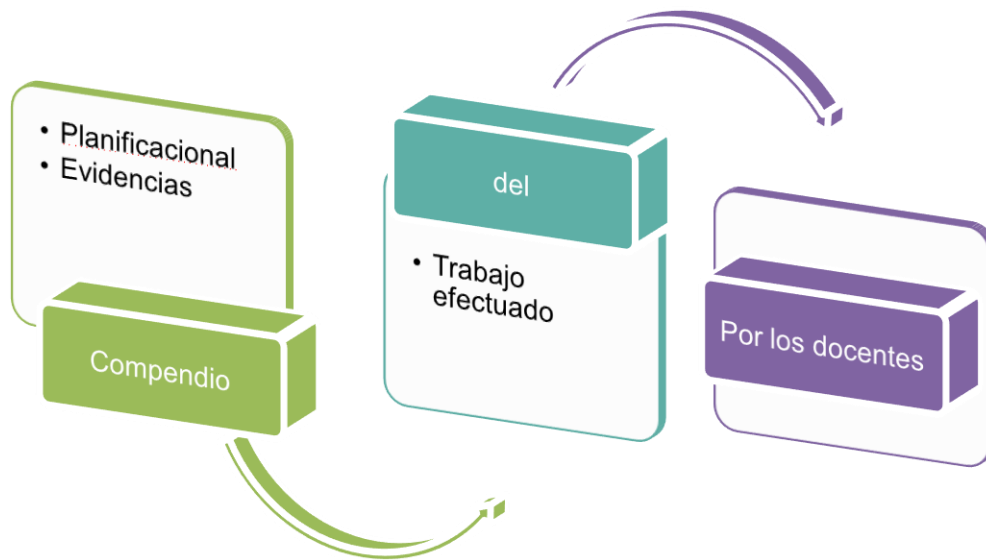
En el colegiado se deberá de hacer una constante reflexión, así como retroalimentaciones para dar soluciones a los problemas que se pudieran generar durante la implementación de la propuesta.



Después de haber establecido la comunicación con el personal docente, es necesario que se trabaje en la búsqueda de solución de problemas de manera creativa hacia el trabajo.



Por lo tanto la planificación de las docentes, resulta de importancia debido a que estas acciones evidencian el trabajo en equipo y por lo tanto se asumen las responsabilidades de cada miembro del colegiado.



Esta propuesta beneficia a los docentes para lograr un ambiente de trabajo de cooperación, con la finalidad de promover el trabajo en equipo, rescatando los objetivos del PETE.

Esta propuesta integral ayuda en gran parte a que el colegiado se dé cuenta de sus debilidades, y así poder mejorar sus habilidades como docente, siempre y cuando se trabaje en colegiado, beneficiando el trabajo colaborativo entre docentes y directivo, así como el favorecer relaciones humanas positivas dentro de la institución.

IV.5. Recursos necesarios

Dentro de los recursos que considero necesarios para la propuesta son las instalaciones del Jardín de Niños Costa de Marfil, el PAT (Programa Anual de Trabajo), el PEP 2011, juntas de consejos técnicos, el PETE, intervención del directivo, el compromiso y responsabilidad de todos los agentes educativos involucrados en la

institución. Al involucrar los recursos materiales como los personales se podrá establecer el trabajo colaborativo en la institución.

IV.6. Cronograma de implantación

En el siguiente cronograma se menciona las fechas probables de trabajo en lo referente al PETE con el colegiado dentro del Jardín de Niños, mismo que puede estar sujeto a cambios dependiendo de las necesidades del plantel.

PRIMER PERIODO

Sept.	Octubre	Noviembre	Diciembre Enero	Febrero	Marzo
<p>Diagnóstico con el PEP 2011.</p> <p>Elaboración de objetivos y metas del PETE en colegiado de manera colaborativa</p>	<p>Desarrollar el PAT en colegiado.</p> <p>Enlistar las situaciones didácticas durante el mes y planeación de las mismas registrando las docentes responsables.</p>	<p>Revisión del cumplimiento de metas y objetivos.</p> <p>Revisión de situaciones logradas</p> <p>Evaluación</p> <p>Planeación de las situaciones del siguiente mes</p>	<p>Revisión de situaciones logradas del mes anterior.</p> <p>Evaluación</p> <p>Planeación de las situaciones del siguiente mes</p>	<p>Revisión de situaciones logradas del mes anterior,</p> <p>Evaluación</p> <p>Planeación de las situaciones del siguiente mes</p>	<p>Revisión de situaciones logradas en el mes anterior.</p> <p>Evaluación</p> <p>Planeación de las situaciones del siguiente mes</p>

SEGUNDO PERIODO

ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Revisión de situaciones logradas en el mes anterior.	Revisión de situaciones logradas en el mes anterior.	Revisión de situaciones logradas en el mes anterior.	Revisión de situaciones logradas durante el ciclo escolar.
Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación final.
Planeación de las situaciones del siguiente mes	Planeación de las situaciones del siguiente mes	Planeación de las situaciones del siguiente mes	Registrar los alcances y limitaciones del trabajo llevado a cabo durante el ciclo escolar.

Cabe mencionar que al realizarse todas estas acciones, deben de ser ejecutadas de manera colaborativa, empleando todas las habilidades y estrategias ya revisadas y propuestas en el documento con la finalidad de obtener un trabajo satisfactorio en el Jardín de Niños Costa de Marfil, donde todas y todos los involucrados manifiesten la satisfacción de trabajar en colegiado para el logro de las metas establecidas en el Programa Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

IV.7. Lugar

El lugar para la aplicación de la propuesta es en el Jardín de Niños “Costa de Marfil” turno matutino Zona, Sector I Preescolar, con clave M-411-050 C C. T. 09DJN0635H contexto de la investigación se encuentra ubicado en Calle 18 de Marzo número 15 Col. Huichapan, Delegación Xochimilco, y ofrece el servicio de preescolar general.

REFLEXIONES CONCLUSIVAS

Es relevante como profesionales del proceso formativo el considerar a la educación como un derecho que tiene la persona, por lo que éste, debe de ser aprovechado en todos los sentidos, desde la inclusión en el aula y el propiciar el aprendizaje, en especial en los primeros años de la educación formal, que en el caso de este trabajo académico se centra en particular en el Jardín de Niños Costa de Marfil, en donde actualmente se busca rescatar las cualidades, conocimientos y actitudes de los alumnos para llegar al perfil de egreso.

En el caso de nivel preescolar se pretende hacer valer el derecho de la educación informativa y formativa en cada uno de los alumnos, sin tener actos discriminatorios o etiquetar a los alumnos para que el aprendizaje sea significativo; por ello, es pertinente que los educadores tengan diversas acciones dentro de la institución educativa que lleven a favorecer la inclusión de los alumnos en todas las actividades que se trabajen, en especial de aquellos más inquietos, reconociendo la diversidad de pensamientos y creencias dentro del aula y del entorno, por tal motivo es pertinente propiciar y fomentar en el aula el trabajo colaborativo, lograr que los alumnos reconozcan sus capacidades y cualidades y trabajen en un clima de confianza.

Es una fortaleza el contemplar en los planes de trabajo dentro de la institución educativa no sólo el perfil de ingreso, sino el de egreso de los alumnos, rescatando sus cualidades, conocimientos y actitudes para desarrollar en ellos competencias para la vida.

En lo referente al Modelo de Gestión Escolar del Programa Estratégico de Transformación Escolar (PETE), las reflexiones requieren ir encaminadas a considerar este programa como una herramienta esencial en la educación formal, debido a que por medio de una adecuada gestión y una aplicación de todos los actores educativos, se posibilitará llegar a un fin común, el mejorar la educación en una determinada población.

Se considera relevante en el PETE, involucrar la responsabilidad de todos los participantes como son los docentes, padres de familia y directivos; éstos últimos por su labor, requieren retomar de manera relevante la coordinación y su responsabilidad para gestionar todas las actividades planeadas por todos los miembros de la comunidad educativa, recordando que las actividades van encaminadas al mejoramiento de una sociedad de manera muy particular en el aprendizaje de los alumnos y para lograrlo es muy importante el trabajo en equipo, resaltando este aspecto para lograr el fin común.

El analizar y reflexionar lo que se ha trabajado en el presente informe académico, es valorar el trabajo de los profesionales de la educación, conformando con el actuar un ambiente de aprendizaje en el aula para que los alumnos vayan desarrollando competencias para la vida, convertirse en personas con conocimientos, aptitudes y actitudes para enfrentar los retos de la vida, y que a pesar de ser personas de poca edad, tienen el derecho a una educación formal de calidad; es relevante tener vocación, compromiso e ir día a día evaluando la práctica docente, teniendo plena conciencia que lo que se realiza día con día no es más que un acto de amor, es decir, el educar implica como vocación una satisfacción personal y profesional.

Dentro de la institución educativa, es fundamental el trabajar las estrategias para la acción directiva, dado que quien las lleva a cabo mi reflexión no es sólo considerar, sino también es valorar la función del directivo como un líder, con capacidad de generar un cambio en la institución, por lo que sus decisiones deben de ser oportunas y efectivas; por ello es que es una exigencia y un compromiso que el directivo piense, decida y actúe de acuerdo a los valores que rige su institución.

El tratar de reflexionar en el rol de un directivo, sobre todo el enfocado en el terreno educativo, llevó a reconocer lo importante que es su papel, dado que es la principal persona que debe de comprometerse para generar la responsabilidad y compromiso de todos los actores educativos y posibilitar en lo posible, el buen funcionamiento de la escuela.

Ser directivo exige un gran compromiso, pues éste, es el responsable de dirigir y coordinar todos los aspectos que inciden y se relacionan con la institución educativa; requiere que vaya evaluando el logro de objetivos y para ello debe de poseer estrategias directivas, y en caso de no ser así, ir las desarrollando en el camino; es también relevante el comprender la habilidad de ir delegando responsabilidades en su personal docente, administrativo y toda persona que esté involucrada en la educación para alcanzar un cambio positivo.

En teoría, el rol del directivo puede parecer sencillo, sin embargo la realidad suele ser diferente pues no es fácil la creación de condiciones favorables en una institución y el ir formando a su personal, sobre todo cuando se trata de un colegiado grande; la tarea más difícil es generar un compromiso de todos los integrantes, sin embargo, tampoco resulta imposible. Por lo que a mí respecta se ha reflexionado acerca de la relevancia que tiene el manejo de un ambiente igualitario dentro del aula, de la escuela y de los compañeros de trabajo, el ir trabajando en dar un trato digno a todos los que lo rodean y crear medidas positivas o compensatorias para favorecer un clima de confianza y

crear condiciones favorables y así apoyar al directivo en su función y en logro de los objetivos.

La propuesta del último capítulo no es más que una reflexión de la relevancia de las estrategias directivas en la implementación del Programa estratégico para la transformación escolar y mejor de esta manera la calidad educativa en el Jardín de Niños Costa de Marfil; el describir y a la vez reflexionar y analizar los objetivos y las estrategias que persiguen la innovación y creatividad en el desarrollo de los aprendizajes, lleva a dirigir y proporcionar una alternativa de trabajo con la finalidad de motivar al colegiado a trabajar en equipo y los beneficios que traería al hacerlo.

En el terreno educativo sobre todo la constante reflexión y retroalimentación son importantes para el logro de propuestas y para la aplicación de las mismas, lo que implica la necesidad de conocer y poner en práctica las capacidades de cada persona y evitar la discriminación y lograr que cada uno adquiera un compromiso y conciencia de lo que está haciendo. Ejercer esto refleja la comprensión de que todos y cada uno tiene la capacidad de aportar algo para lograr un cambio y de manera muy específica en los aprendizajes de los alumnos.

Finalmente señalaré que una de mis satisfacciones durante estos dos años al estudiar la maestría fue la elaboración de este documento académico, lo que me permitió analizar y reflexionar acerca de la importancia y funcionalidad del PETE (Programa Estratégico de Transformación Escolar) dentro de una institución escolar; de igual manera logré identificar el rol y relevancia de lo que es un líder, referido como la persona que sabe guiar a un grupo de manera voluntaria sin usar la fuerza, es capaz de convencer, comprometer y mantener el entusiasmo de lo que se hace.

Actualmente, considero que las estrategias directivas son parte de un liderazgo que hacen énfasis en el conjunto de capacidades que ayudan a desarrollar, impulsar a un grupo de personas para un bienestar social.

Cabe indicar que durante este último año me enfrenté a situaciones muy difíciles en la institución, que me llevaron a crecer y valorarme como persona, así como el reconocer que el liderazgo compartido implica un trabajo colaborativo y por consecuencia el logro de los objetivos, por ello la motivación que tengo es aun mayor para la aplicación de la propuesta en la escuela.

Reconozco que existe una vinculación entre la gestión pedagógica que involucra a los docentes y una gestión escolar donde está involucrado el directivo, en donde ambos son pieza clave para la educación.

En cuanto a mis debilidades reconozco que aun tengo un largo camino por recorrer en el ámbito educativo, seguir adquiriendo aprendizajes y aplicarlos con el fin de trabajar para mejorar la calidad educativa; creo que tengo las herramientas necesarias para lograr un cambio en la educación desde mi postura como maestra aportando para llegar a esa excelencia educativa, dado que dentro de las fortalezas que presenta mi persona se encuentran el asumir la responsabilidad de reflexionar sobre la importancia del trabajo desempeñado en el día a día, del PETE y la funcionalidad de este programa en el Jardín de Niños, en especial en el Costa de Marfil.

A partir de la elaboración del trabajo académico y de lo reflexionado en dos años del posgrado, me llevaron a ser más independiente y a sentirme segura de mi misma, atreviéndome a elaborar una propuesta para la mejora del trabajo colaborativo en el Jardín de Niños Costa de Marfil; reconozco mi compromiso con el trabajo que desempeño, lo que me lleva a ser capaz de tomar decisiones importantes en el trabajo y en la vida como profesional de la educación.

FUENTES DE CONSULTA

1. Antúnez, S., (2009). La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas: Cuadernos de educación.
2. Bonals, Joan 1996 (reimpr. 2008). *El trabajo en equipo del profesorado* Barcelona: Graó, 1a ed.
3. Casal Enríquez, Inés Granda Valdés, Mayra. (2003). *Una estrategia didáctica para la aplicación de los métodos participativos*. Tiempo de Educar, enero-junio, 171-202.
4. Chávez, G., (2006). Desarrollo de habilidades directivas: Gasca.
5. Deusto, (2004) *Harvard business review: Directivos de alto rendimiento* Barcelona:
6. Documentos para fortalecer la gestión escolar, SEP México 2006.
7. González Pulido, María Angélica México: Universidad Panamericana, Facultad de Pedagogía, (1996) *Una estrategia pedagógica e interdisciplinaria de comunicación didáctica en el nivel preescolar*
8. Granda Valdés, Mayra Díaz López, Cristina; Esteva Guás, Ana Margarita; Casal Enríquez, I. (2000). *Los métodos participativos en la enseñanza de las ciencias: una experiencia docente*. Tiempo de Educar, enero-diciembre, 90-106.
9. Imbernón, Francesc Barcelona: Graó, (2007) (reimpr. 2008). 1a ed. *10 ideas clave: la formación permanente del profesorado: nuevas ideas para formar en la innovación y el cambio*.

10. Imbernón, Francisco (1996) *La formación del profesorado: formar para innovar* Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
11. Isaacs, David., (1983) *Como mejorar la dirección de los centros educativos.* Universidad de navarra, S.A. Pamplona.
12. Lorenzo Delgado, Manuel (1996) *Organización Escolar: la construcción de la Escuela como ecosistema* Madrid: Pedagógicas.
13. Llano, C., (2006) *Análisis de la acción directiva:* Limusa
14. Mañú Noáin, José Manuel (1999) *Equipos directivos para centros de educativos de calidad* Madrid : Rialp,
15. Modelo de Gestión Educativa Estrategica. Programa Escuelas de Calidad.
16. Perrenoud, Philippe (2004) (reimpr. 2006) Barcelona: *Desarrollar la practica reflexiva en el oficio de enseñar: profesionalización y razón Pedagógica* Graó, 2004. 1a ed.
17. Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). Documentos para fortalecer la gestión escolar, Dirección General de desarrollo de la gestión e innovación educativa. Programa Escuelas de cal
18. Ríos, Terezinha Azeredo (2003) *Comprender y enseñar: por una docencia de mejor calidad* Barcelona: Graó, 1a. ed.
19. SEP (2009) *Diálogos sobre educación preescolar y primaria: un encuentro de opiniones*

20. SEP (2004). Programa de Educación Preescolar. México D.F

21. Whetten, D. y K. Cameron., (2005). Desarrollo de habilidades directivas: Pearson.