
Nueva directora en escuela primaria

La Maestra Cinthia Robles, se incorporó en el ciclo 2009-2010 a la escuela Primaria Raúl Anguas Rivero, ubicada en Cancún, Quintana Roo, como directora del plantel, a su ingreso, enfrentó el rechazo de los docentes de la institución, lo cual dificultó el trabajo en equipo y la persecución de objetivos laborales; mermando la calidad y desempeño laboral de la maestra, impidiéndole llevar a cabo de forma eficaz el plan de trabajo que tenía preparado. Ella se preguntaba si la situación tenía solución y se planteó lo siguiente ¿Qué hacer para lograr ser aceptada? ¿Cómo integrarme exitosamente a su equipo de trabajo? ¿Cómo superar nuestras diferencias? ¿Cómo actuar para evitar que los conflictos administrativos afecten la labor educativa de la escuela?

Antecedentes de la escuela

La escuela Raúl Anguas Rivero ha sido reconocida por destacar en los niveles de aprovechamiento escolar de los estudiantes y por la calidad de su personal docente y administrativo, quienes siempre estaban dispuestos a apoyar a los estudiantes y a dar su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos escolares; a lo largo de los años la escuela ha sido categorizada en su comunidad como una de las pocas escuelas públicas preocupadas y enfocadas al desarrollo integral de los alumnos, a través de la promoción de actividades educativas, culturales, deportivas y sociales.

El equipo de trabajo estaba muy bien integrado, en pocas ocasiones surgían conflictos, pero todos eran solucionados a través del dialogo y el trabajo colaborativo, debido a que todos los integrantes de la institución se conocían tanto en el ámbito laboral como personal desde hacía ya varios años, muchos de los integrantes del personal habían sido fundadores de la escuela.

Hasta finales del ciclo escolar 2008-2009, la dirección del plantel había estado bajo el mando y coordinación de la Profesora Leysle Sosa, quien se caracterizaba por ser una persona muy dedicada a su trabajo, profesional, y amable, quien mantenía contacto y buena relación con todos los sectores involucrados en la organización y funcionamiento de la escuela, pero al igual que todo, su ciclo laboral llegaba a su fin y decidió que era momento de jubilarse.

Este caso fue escrito por Mariana Montaña Castillo para el curso de Demandas Educativas en la Sociedad del Conocimiento, bajo la supervisión de la Dra. María Soledad Ramírez Montoya, profesora titular de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. El caso está basado en la información proporcionada por la institución donde se investigó el caso. Todos los nombres de personas y de instituciones, así como algunos datos adicionales, han sido alterados para mantener la confidencialidad de la instancia.

Deseos de superación profesional

Enterados de la decisión de la Profesora, Leysle Sosa, algunos miembros del equipo docente pensaron que la dirección de la escuela debía ser ocupada por alguno de ellos, debido a que llevaban años como personal de la institución y consideraban que nadie mejor que ellos podía dar seguimiento al trabajo que se llevaba a cabo, de manera específica se trataba de la Profesora Blanca Martínez y el Profesor Carlos Soto, quienes hicieron su solicitud a las autoridades correspondientes para ser considerados como candidatos a ocupar el puesto; días más tarde se les informó que su solicitud había sido negada y que en breves días recibirían en el plantel la llegada de la profesora que ocuparía el cargo.

La llegada de la nueva directora

La Profesora Cinthia Robles tomó posesión de su nuevo cargo el día 11 de septiembre de 2009, ese día se realizó la despedida de la directora anterior y la presentación oficial de la Profesora Carmen, todo transcurrió de forma normal y le dieron la bienvenida tanto el personal de la escuela como los padres de familia.

Sin embargo en días posteriores se comentaba entre los profesores, el rechazo que sentían hacia la directora porque creían que no era la persona indicada para ocupar el puesto y pensaban que debido a su presencia no habían podido tener la oportunidad de crecer en su carrera profesional, al menos por el momento.

La profesora Robles, llegó con mucho ánimo y disposición para trabajar y con un cúmulo de experiencias profesionales muy extenso ya que contaba ya con 25 años de servicio en el sistema educativo, traía con ella un plan de trabajo para poner en práctica en la escuela, y su intención era comenzar lo antes posible con su aplicación; hizo partícipe a todo el personal de la institución, tanto docente como de apoyo, trató de hacerles ver que la participación de todos era muy importante para el logro de los propósitos señalados en su plan, y declaró que trataría de seguir la misma línea de trabajo que habían llevado hasta entonces para hacer menos drástico el impacto del cambio.

Por otra parte era muy estricta con sus políticas en cuanto a faltas, retardos y justificaciones de los profesores, además de que cambió horarios y fechas de reuniones para tratar asuntos relacionados a temas académicos, las cuales habían sido programadas con antelación.

En cuanto a la forma de trabajar de la Profesora Robles, esta distaba mucho de la que tenía la antigua directora, la Prof. Robles, no mantenía tanto contacto e interacción con los padres y personal de la institución y realizaba su trabajo de una forma más metódica y estática, pues permanecía la mayor parte del tiempo de la jornada laboral dentro de la dirección.

Reacción del personal docente

En cuanto a los planes de la nueva directora los profesores se sintieron marginados sobre todo porque consideraron que el hecho de que la profesora quisiera implementar un plan de trabajo completamente ajeno a la institución, era arbitrario especialmente porque este no fue diseñado a partir de las necesidades de la misma.

Por otra parte en cuanto a las políticas administrativas internas, pensaban que no poseía la autoridad para ser tan exigente por ser nueva en la institución, aun cuando su rango jerárquico fuera superior; la directora anterior era muy flexible y comprensiva con todo aquello relacionado a aspectos de tipo administrativo y manejo de personal, por lo que el cambio les pareció muy drástico.

Consideraban que la estadía prolongada de la Profesora Robles en su oficina, denotaba su falta de interés en los asuntos escolares y en el trabajo de su equipo docente.

Los profesores Blanca y Carlos, por su parte aun no aceptaban la incorporación de la Profesora Robles y trataban de impugnar la decisión hablando con las autoridades educativas superiores para propiciar un cambio.

El resto de los docentes aún se encontraban un poco desorientados, por una parte, debido a que consideraban correcto apoyar a sus compañeros, pero por otra parte trataban de entender a la nueva directora y ponerse en su lugar, por lo que por momentos colaboraban con ella, en ciertas actividades que ella les solicitaba o cuando pedía su apoyo para hacer alguna gestión escolar.

Conflicto

En las reuniones escolares tanto los docentes como la directora, se deslindaban de sus responsabilidades, tratando de culpar a la contraparte por deficiencias o errores cometidos y era muy difícil que lograsen tomar acuerdos y sobreponer los intereses de la escuela a los problemas personales. Cada parte mostraba y defendía su punto de vista y les costaba trabajo organizarse y llevar a cabo los planes sin provocar rencillas y roces.

Los maestros proponen la continuidad del plan de trabajo establecido desde la dirección anterior y la directora, por su parte, debido a sus experiencias de rechazo y reluctancia por parte de los profesores, también decidió ser rígida y tratar de imponer su propio plan de trabajo.

Esta mala relación entre los miembros integrantes del plantel educativo se ha visto reflejada en conflictos e inconformidades por parte de los padres de familia.

La situación laboral ha sido tensa, desorganizada y forzada en algunos casos, ya que los docentes han tenido la necesidad u obligación de cumplir con ciertas asignaciones aun cuando no las aceptan por completo.

Dilema

La profesora Robles se sentía agotada, marginada e impotente ante el enojo, frustración y recelo que mostraban los maestros y no sabía que estrategias utilizar para resolver el conflicto y encontrar la armonía dentro del plantel, deseaba seguir luchando y trabajando para conseguir el apoyo de sus colaboradores, pero no sabía cómo lograrlo, por ello se planteó las siguientes interrogantes ¿Qué debo hacer para obtener el apoyo de los compañeros? ¿Qué acciones debo desarrollar para incorporarme y ser aceptada como miembro del equipo? ¿Debo continuar con mi propuesta de trabajo? O ¿debo aceptar e integrarme al plan que la escuela ya tenía planteado? ¿Cómo poner en práctica mis ideas y aportaciones? ¿Cómo saber lo que mi equipo necesita de mí, cuando no se acercan para discutirlo?

Referencias

N. Montaña (comunicación personal) (2010, 25 de septiembre).

L. J. Sosa (comunicación personal) (2010, 27 de septiembre).

Versión: 11-10-2010

AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



Notas de enseñanza

Nombre del caso: Nueva directora en escuela primaria

Autor del caso: Mariana Montaña Castillo

Fecha de elaboración: 11 de octubre de 2010

Resumen del caso

La Maestra Cinthia Robles, se incorpora en el ciclo 2009-2010 a la escuela Primaria Raúl Anguas Rivero, ubicada en Cancún, Quintana Roo, como directora del plantel, a su ingreso a la institución enfrenta el rechazo de los docentes de la misma, lo cual dificulta el trabajo en equipo y la persecución de los objetivos laborales de la institución, mermando la calidad del trabajo de la maestra Carmen y de su desempeño laboral, así como su ánimo, impidiéndole llevar a cabo de forma eficaz el plan de trabajo que tenía preparado y causando que ella se cuestione acerca de su permanencia en el plantel. La maestra Carmen se pregunta si la situación tiene solución y cuál podría ser.

Objetivos de la sesión

- Que los alumnos identifiquen las diferentes posturas de los personajes, para determinar áreas de aprendizaje
- Analizar por parte de los estudiantes los problemas que se plantean en la situación con la finalidad de obtener un aprendizaje aplicable a otras áreas o situaciones
- Analizar por parte de los estudiantes los hechos, causas y consecuencias que se reflejan en el caso con el propósito de tener referentes que puedan ser asimilados y utilizados en diferentes esferas de conocimiento o cotidianidad
- Promover por parte del docente el uso de situaciones reales para identificar aspectos relevantes relacionados con la posibilidad de aplicarlas en el aprendizaje temas relacionados

Objetivos específicos

- Analizar tanto por parte del docente como de los alumnos la posibilidad de comprender como la problemática plasmada en el caso nos permite el análisis de diferentes temas implícitos en el mismo.
- Propiciar por parte del docente, la reflexión y análisis de los alumnos, a través de la revisión de casos.
- Tanto el docente como los alumnos identifiquen y apliquen, estrategias para propiciar el trabajo colaborativo.
- Que todos los participantes conozcan y empleen estrategias de comunicación, manejo y solución de conflictos.

Temas relacionados con el caso

- Trabajo colaborativo.
- Estrategias de comunicación y comunicación eficaz.
- Manejo y solución de problemas y/o conflictos.

- Asertividad.
- Empatía.

Actividades previas para el profesor

- Análisis del caso, de la solución real y las posibles soluciones hipotéticas.
- Establecimiento de rúbrica de evaluación y etapas o contenidos a evaluar.
- Preparar cuestionamientos para dirigir y facilitar la participación de los estudiantes.
- Recabar información que fundamente los temas relacionados con el caso.
- Revisar las propuestas individuales de alternativas de solución.

Actividades previas para el alumno

- Análisis del caso de forma individual.
- Fragmentación del caso para su análisis en apartados.
- Propuestas de alternativas de solución.

Actividades durante la sesión de discusión para el profesor

- Propiciar la organización e integración de los grupos.
- Monitorear y dirigir la discusión dentro de los grupos de trabajo.
- Señalar y enfatizar elementos convergentes y divergentes dentro del análisis de la situación en los grupos.
- Fomentar la participación activa.
- Proporcionar elementos clave que faciliten la discusión y el análisis.
- Ayudar en la construcción de un cierre de análisis y retroalimentación.

Actividades durante la sesión de discusión para el alumno

- Integración de grupos pequeños de trabajo.
- Participación activa.
- Interacción y retroalimentación entre pares.
- Propuestas de alternativas de solución dentro del grupo de trabajo.
- Integración de alternativas de solución entre grupos de trabajo.
- Análisis de alternativas.
- Selección de alternativas y argumentación.

Preguntas detonantes

- ¿Qué podría hacer la profesora Robles, para lograr que sus compañeros la acepten y colaboren con ella?
- ¿Cómo puede integrarse de forma exitosa a su equipo de trabajo?
- ¿De qué manera podrían superar sus diferencias?
- ¿Cómo debe la directora actuar para evitar que los conflictos administrativos de la escuela afecten la calidad de su labor educativa?

Plan de pizarrón

Columna 1: Descripción breve de personajes

Columna 2: Descripción de los hechos

Columna 3: Descripción de las situaciones problemáticas

Columna 4: Papel de la comunicación asertiva en el desarrollo de la situación

Columna 5: Alternativas para el manejo y solución del conflicto
Columna 6: Conclusiones

Tiempos planeados para cada actividad (sesión de 90 minutos)

- 20 minutos para discusión en grupo
- 20 minutos para discusión en plenaria
- 15 minutos para conclusiones
- 20 minutos para análisis de temas y conceptos relacionados
- 15 minutos para dudas, observaciones e intercambio de experiencias

Análisis del caso y alternativas de solución del autor del caso

La profesora Robles debe tratar de integrar y amalgamar sus propias ideas y proyectos con los existentes en la escuela, para lograr un mayor apoyo por parte de los docentes, ya que de esa forma ellos percibirán el trabajo como propio.

Será necesario que la directora encuentre formas de comunicación más eficaces y deberá buscar y fomentar una relación laboral más abierta, participativa y personal, demostrando interés por todas las actividades que se realicen dentro de la escuela.

Epílogo

La Profesora Robles optó por tratar de ganarse la confianza de los docentes y padres de familia y para ello, recurrió a la Profesora Leysle, su antecesora en la institución, para solicitarle su consejo debido a que ella, mejor que nadie, conocía al personal y el tipo de relación y organización que se tenía en la escuela, a lo que la profesora Leysle sugirió acercarse a todas las parte a través de métodos sociales y culturales para ir mejorando la relación con todos; debido a esa sugerencia la Profesora Robles, organizó una serie de eventos sociales destinados a fomentar la convivencia entre maestros y la participación de los padres de familia, dichos eventos constaron de mini olimpiadas y actividades culturales, lo que dio como resultado una relación más cordial y una apertura mayor, al dialogo y al intercambio de ideas.

Posteriormente, organizó juntas administrativas y de consejo técnico para trabajar sobre las necesidades académicas y administrativas de la escuela, analizando en ellas la posibilidad y forma de integrar ambos planes de trabajo en beneficio de la escuela; en dichas juntas también se analizaron y discutieron temas de interés de los docentes y se alcanzaron convenios entre ambas partes.

Versión: 11-10-2010

AVISO LEGAL

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.

