



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

Licenciatura en pedagogía

Tesina.

TEMA:

El papel del director y su impacto en la práctica docente

(Un estudio de caso).



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, maestros y amigos, que me apoyaron en todo momento para poder lograr uno de los objetivos más importantes en mi vida.

En especial a mis padres, por el apoyo brindado a lo largo de mi formación, a mis hermanas por confiar en mí y apoyarme en todo momento, a mis maestros por guiarme en este largo camino, a la profesora Guadalupe Ramírez, por su dedicación, apoyo y perseverancia en la realización de este trabajo.

Finalmente quiero agradecer a los amigos especiales que mantuvieron mis ánimos y las ganas de salir adelante, en todo momento.

“Sabiendo que no existirá forma de agradecer una vida de sacrificios y esfuerzos solo quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo”.

Gracias



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

Licenciatura en pedagogía

Tesina.

TEMA:

***El papel del director y su impacto en la práctica docente
(Un estudio de caso).***

Realizada por:

JESSICA ALCOGER VILLANUEVA.

Asesora:

María Guadalupe Ramírez Mendoza

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
Introducción	1
<u>Capítulo I</u>	5
<i>1. El director y su formación.</i>	
❖ 1.1 La función directiva.	7
❖ 1.1.1 Características del papel directivo.	11
❖ 1.1.2 Cómo asume el cargo.	14
❖ 1.2 ¿Qué es formación?	22
❖ 1.2.1 La formación del director.	23
❖ 1.2.2 Formación continua del director.	29

Capítulo II 33

2. La gestión escolar

- ❖ 2.1 ¿Qué es gestión escolar? 34
- ❖ 2.2 Funciones generales que realiza el director en su gestión escolar. 37
- ❖ 2.3 Estilos de dirección (Gestión). 42

Capítulo III 61

3. La función directiva y su impacto en la práctica docente.

- ❖ 3.1 La gestión pedagógica 62
- ❖ 3.2 La práctica docente. 69
- ❖ 3.3 Factores que influyen en la práctica docente 71
- ❖ 3.4 El director como apoyo en el desempeño de la práctica docente. 74

Reflexión final 87

Bibliografía 91

Anexos 95

Introducción

En el curso de la carrera, tuve la oportunidad de realizar una serie de observaciones en varias escuelas primarias. A través de dichas observaciones fui captando la complejidad del trabajo del director, comencé a interesarme por el papel que juega el director en relación al docente y a su práctica. Las observaciones realizadas en la escuela primaria pública “Manuel Cervantes Imaz”, permitieron percatarme las dificultades que enfrenta el director al intentar crear una cultura de trabajo colegiado, además de la importancia de lograr el compromiso de todos los maestros en torno a objetivos comunes.

Al interesarme por el papel del director me cuestionaba: ¿es necesario que el director tome en cuenta a los docentes para tomar decisiones o puede dedicarse sólo al manejo de la escuela, sin escuchar a los docentes?, ¿el trabajo del director influye en el desempeño de los docentes? en caso afirmativo, ¿cómo debe ser éste para que favorezca un mejor desempeño docente?, ¿es necesario que el director cuente con una formación específica para desempeñar el trabajo de gestión?, y en general ¿cómo debe ser ésta?, y ¿cuál es el impacto que tiene la función directiva sobre el trabajo de los docentes?

Con base en las interrogantes planteadas, me propuse desarrollar un trabajo de indagación que me permitiera conocer y analizar lo que conlleva la función directiva y como ésta puede constituir un apoyo para la práctica docente.

Para realizar este trabajo de indagación, seleccioné y analicé textos bibliográficos que abordan temas relacionados con el directivo y su función, así como el trabajo docente y los factores que influyen en su desempeño; además realicé un trabajo de campo que implicó entrevistas, encuestas y observaciones con relación al papel directivo y su influencia sobre la práctica docente con el fin de confrontar la teoría con la realidad.

Dado que no podía abarcar varias escuelas, opté por concentrar mi atención en la escuela “Manuel Cervantes Imaz”, misma a la que asistí para realizar el trabajo de campo durante un periodo de seis meses, haciendo visitas quincenal o mensualmente y aunque no fueron muchas las visitas, considero que a través de este trabajo de campo pude conocer y comprender de mejor forma la tarea del director en una situación específica, así como analizarla en función de sus referentes teóricos.

Los datos recabados en el trabajo de campo, me permiten proponer este trabajo como un estudio de caso, a través del cual pretendo mostrar la complejidad de la función directiva y las posibilidades de actuación del directivo con respecto al desarrollo de la práctica docente. Aunque sabemos que los datos obtenidos no son generalizables, el estudio de caso es un apoyo para tener una

visión más amplia y profunda sobre el papel del directivo y su contribución al mejoramiento del desempeño docente, además de vincular el saber teórico con la práctica.

Puedo decir que siempre que me fue posible incluí a lo largo del trabajo, los datos obtenidos a partir de observaciones y entrevistas hechas en diversas ocasiones a la directora y al equipo de maestros de la escuela citada, con el fin de tener una visión mas amplia de lo que nos muestra la teoría y la información documental.

La información recabada para su exposición la organice en tres capítulos. En el primer capítulo describo de manera general, cuál es el papel del directivo para después exponer cómo se asume el puesto de director en una escuela primaria pública, así como el problema de la formación del director en nuestro país.

En el segundo capítulo ofrezco una visión general de lo que es la gestión escolar, las tareas que se espera que realice el director y en relación a esto analizo los estilos de gestión que puede adoptar el directivo según el manejo que hace del poder, del tiempo, o del tipo de comunicación que establece con la comunidad y cuestiono la conveniencia de estos, en función de la circunstancias o de los problemas que se le presenten.

En el tercer capítulo centro mi atención en el papel del director dentro de la gestión pedagógica, pues considero que el aspecto pedagógico de la gestión no

ha recibido la atención suficiente, no obstante que es donde el director puede tener mayor impacto sobre la práctica docente.

En este capítulo analizo cómo el director puede contribuir a crear condiciones de trabajo propicias para el desempeño de la práctica docente y por lo tanto a favor del proceso enseñanza-aprendizaje y de una mejor calidad educativa.

Finalmente concluyo mi trabajo destacando las reflexiones más importantes a las que me condujo la elaboración del mismo.

Capítulo I

1. El director y su formación.

- ❖ **1.1** La función directiva
 - ❖ **1.1.1** Características del papel directivo
 - ❖ **1.1.2** Cómo asume el cargo
- ❖ **1.2** ¿Qué es formación?
 - ❖ **1.2.1** La formación del director.
 - ❖ **1.2.2** Formación continua del director.

Capítulo I

El director y su formación

Para poder hablar del impacto que tiene el directivo en la vida escolar es importante conocer cuál es la función del director, así como la formación que recibe antes de ocupar el puesto y durante su gestión escolar, además de cómo es que asume en el cargo, y en general el contexto donde desarrolla su trabajo.

Resulta importante conocer los cambios que se han ido generando a lo largo de los años con respecto al director en cuanto a su formación, acceso al puesto y formas de trabajo.

Por ello en este capítulo se desarrollan estos temas con el fin de conocer y tener un panorama más amplio con respecto al rol directivo y su influencia en el funcionamiento de la escuela.

❖ 1.1 ¿Quién es el director?

Cuando se habla del director de una escuela, por lo general se piensa en una persona de mayor edad y con un grado de autoridad y poder superior al del docente, esa imagen fue la que nosotros interiorizamos, pero para las nuevas generaciones, la imagen del directivo es otra, más adelante veremos por qué.

Hasta hace algunos años los directores escolares eran considerados como administradores identificados con "...la autoridad y el poder inspirando un cierto miedo por lo que este perfil suponía, de fiscalización..."¹, además el director le daba prioridad al papeleo, al cumplimiento de normas y actividades preestablecidas por el sistema educativo, entre otras actividades ligadas principalmente al aspecto administrativo.

Hoy en día esta concepción de director como administrador ha ido desapareciendo puntualmente, ya que algunos de los directores se muestran más interesados en llevar a cabo una gestión escolar en donde se dé la igualdad y se promueva la participación.

En la actualidad se busca poner mayor énfasis en actividades que apoyen el mejoramiento de la educación, como puede ser el proyecto escolar, vigilar y apoyar el desempeño de los docentes, apoyarlos en el desarrollo de sus iniciativas pedagógicas y didácticas, facilitar el acceso y la distribución de

¹ Álvarez, Manuel, El equipo directivo recursos y técnicas de gestión Caracas, Laboratorio Educativo, 2000, p. 13.

materiales didácticos, etcétera, es decir, actividades que ya no tienen que ver tanto con lo administrativo, sino que están más enfocados a lo técnico-pedagógico.

Se puede decir que “los directores escolares deberán velar por la gestión escolar de cada unidad educativa. Son los responsables de lograr una articulación entre las distintas dimensiones, las condiciones y los sujetos (estudiantes y docentes) con la intención de dominar la complejidad de las situaciones que se presentan en ese espacio escolar”.²

Con el fin de que la institución que tienen a su cargo funcione lo mejor posible, los directivos son los responsables de impulsar y supervisar el desarrollo de las actividades que encaminan a la institución a un buen funcionamiento, de calidad y por consiguiente al logro de los objetivos planteados, tanto personales como académicos, plasmados ya sea en un proyecto escolar o en un plan de actividades, según sea el caso.

Se considera que “ser director escolar es *pilotear*”³ el cúmulo de situaciones que se presentan en la institución educativa. Pilotear una escuela es guiar y conducir simultáneamente desafíos educativos y pedagógicos. El directivo de una

² Pozner de Weinberg, Pilar, El director como gestor de los aprendizajes escolares Buenos Aires, Aique, 1997, p.112.

³ **Pilotear**: Utilizando esta palabra como metáfora de lo que se refiere a gestión escolar ya que la gestión consta de dirigir, coordinar, apoyar o cambiar actividades que se necesitan desarrollar dentro de la institución escolar con el fin de que ésta funcione adecuadamente y logre los objetivos planteados. Pilotear quiere decir que la gestión conlleva una responsabilidad y mayores conocimientos para llevarla a cabo, es por ejemplo, el conducir un automóvil, no requiere de los mismos conocimientos y tácticas que para “PILOTEAR” un avión ya que éste es más complejo.

institución educativa es un educador que se enfrenta al desafío de centrar la institución alrededor de los aprendizajes escolares, y de alcanzarlos con éxito por toda la población estudiantil.”⁴

Al *pilotear* una institución educativa, el director conduce y guía las cuatro dimensiones que conforman la gestión escolar (la dimensión pedagógica, laboral, social y administrativa) en donde construirá intervenciones y nexos para facilitar la vinculación y el apoyo de estas cuatro dimensiones.

“Ser director de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de una institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización...”⁵

Roberto Pascual (1988, Pág.) dice que la figura del director es la de alguien que adopta la función de animador, moderador, coordinador y guía.

Podemos señalar que el director de una escuela es aquella persona con un nivel de autoridad mayor al del docente, autoridad delegada que puede y debe generar las condiciones necesarias para impulsar a la institución educativa que tiene a su cargo, procurando atender y prever las necesidades de la misma y de quienes la integran, para el buen funcionamiento de la institución.

⁴Ibid., Pág.111

⁵Ibid., Págs.71-72

El director debe tener amplia relación con los maestros, pero también tiene una función importante que desempeñar como medio de contacto entre supervisores, inspectores y autoridades de la SEP (Secretaría de Educación Pública), fungiendo como portavoz de sus superiores, en la escuela que tiene a su cargo.

“El director es básicamente la persona comisionada oficialmente con ese rango para representar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela: niños, padres de familia, conserjes y, por supuesto, ante los maestros”⁶. A esto me gustaría agregar que el director además de ser el representante de la SEP en la escuela, es también quien representa a todo el personal que conforma la escuela, siendo también portavoz de estos, ante la SEP.

Al respecto la directora Georgina⁷ nos comenta:

“El director es la persona, no que ordena, sino más bien que coordina. Coordina las ideas, aportes, comentarios de maestros, trabajos, la delegación de tareas. Es la persona que ayuda y apoya en diferentes circunstancias a los que integran la escuela, que está encargada de llevar a cabo todos los papeleos administrativos que se solicitan a la escuela, además de supervisar que no falte nada en la misma desde las instalaciones hasta materiales para cada maestro, debe saber desde plomería hasta coordinación de grupos, así como conocimientos didácticos y psicológicos

⁶ Carvajal Juárez, Alicia Lily, El margen de acción y las relaciones sociales de los maestros: Un estudio etnográfico en la escuela primaria, México, DIE, CINVESTAV, 1988, p.40.

⁷ Los nombres de las directoras, maestros y escuela han sido cambiados, para guardar el anonimato de los mismos

Es la persona que tiene mayor contacto con los maestros, alumnos y padres de familia y que debe de hacer todo lo posible por conocer, analizar y solucionar sus necesidades, para la coordinación y el buen funcionamiento de la institución escolar.”

❖ 1.1.1 Características del directivo

En tanto el director es una pieza clave dentro de la comunidad escolar, para promover la eficiencia y el buen funcionamiento de la institución, es importante conocer cuáles son las características que debe poseer para que pueda desempeñar su tarea de conducción de la mejor forma posible.

“El éxito o el fracaso en la gestión del equipo directivo no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la legislación en materia educativa, la mayor parte de las veces el buen funcionamiento de un centro escolar se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal, unas veces naturales, otras adquiridas que son capaces de desarrollar los directivos al ejercer su función (...)”⁸

Como en todas las profesiones, existen personas con conocimientos y habilidades para desempeñar ciertas actividades específicas de una mejor forma

⁸ Álvarez, *Op. Cit.*, pág.140.

que otras; de igual manera existen ciertas características del papel directivo que facilitan el desempeño de dicha función.

Manuel Álvarez (2000) menciona que la persona que se desempeñe como directivo deberá contar con las siguientes características: sociabilidad, constancia, iniciativa, saber cómo lograr que se hagan las cosas, confianza en sí mismo, vigilancia y perspectiva hacia las situaciones nuevas, espíritu de cooperación, popularidad, así como adaptabilidad y facilidad de palabra.

“Se necesitan ciertas capacidades innatas que faciliten la tarea, aún en situaciones de conflicto tales como la capacidad de liderazgo que implica saber tomar decisiones y transmitir las, organizar el trabajo en equipo, vincular a los individuos a un proyecto común y delegar funciones y responsabilidades a los demás miembros”⁹

Por su parte Laureano Jiménez (1955), señala que entre las características con las que debe contar un director, cabe mencionar: a) la experiencia profesional, b) amplia cultura general y especialmente profesional en el campo de la didáctica, organización escolar y psicología infantil, c) capacidad administrativa, d) don de mando, e) espíritu organizador y f) habilidad para encauzar el trabajo, aunado a estas cualidades hay que destacar la capacidad de liderazgo.

⁹ Ibid., pág. 14.

El director debe ser una persona capaz de dirigir con eficiencia la escuela a su cargo, debe saber organizar todos los recursos humanos y materiales de que puede disponer para superar inconvenientes y obstáculos que se presentan en la escuela, también debe ser un sujeto reflexivo, así como ser una persona con sensibilidad sobre las problemáticas que implica su quehacer. (chechar si es de Jiménez)

Además de las características personales antes mencionadas, el director debe poseer conocimientos, habilidades y destrezas propias del puesto.

Es necesario que el director posea conocimientos y técnicas enfocadas a la “(...) sensatez y flexibilidad, las normas de funcionamiento y dinámica de grupos, así como las técnicas de organización, creación de estructuras de reunión y conducción de grupos, de toma de decisiones, de reconversión de conflictos, de planificación, ejecución y control”,¹⁰ sin olvidar los conocimientos de psicología y por supuesto pedagógico-didácticos.

Como se puede ver son amplios los conocimientos y cualidades requeridas para que una persona desarrolle con éxito el papel de directivo; dichas características le ayudarán en el desarrollo de su trabajo y le permitirán tener control sobre todo lo que suceda en la escuela.

¹⁰ Ibid., pág. 15.

Lo ideal es que una persona que tenga interés por ocupar el puesto de director(a) cuente con dichas características.

A partir de su experiencia la directora Georgina considera:

“El ser director requiere de pensar como los demás, entender sus necesidades, en resumen ponerse en los zapatos de los demás, de los que integran la escuela, asimismo ser responsable, humilde, comprometerse con todo lo que esta función requiere, trabajar para así dar un buen ejemplo y pedir lo mismo; tener conocimiento de todo un poco por lo menos y, si no lo sabes, aceptarlo y preguntar sobre ello, tener el interés de seguir actualizándose. Principalmente este tipo de cosas son las que considero que un director debe de tener siempre presente”.

❖ **1.1.2 Cómo asume el cargo**

El proceso para ocupar el puesto directivo, se puede dar de diversas formas, por variadas circunstancias; podemos decir que hasta hace aproximadamente 10 ó 15 años, el principal requisito que debía de cumplir un docente para ser director era tener por lo menos 5 años de experiencia docente, aunque en realidad eran muchos más dado que la forma de acceso mas común es vía escalafón, otra forma era que contara con el apoyo de una persona que lo pudiera promover o tuviera la facilidad de asegurarle el puesto, es decir, un “padrino” o tener buenas “palancas” lo que sugería su admisión como director sin tomar el punto de base.

“Los directores de escuelas (...), a diferencia de algunos maestros que dirigen, tienen formación normalista y han trabajado en el sistema educativo un promedio de 18 años antes del cargo (...) han pasado por los diferentes peldaños necesarios para el ascenso en este nivel: por ejemplo tener una plaza de base (...) (o de tiempo completo) (...)”¹¹

Esta situación comienza a cambiar, hace apenas algunos años, con el fin de mejorar la calidad educativa.

El cambio se percibe principalmente en cuanto a que ya no se le da tanta prioridad a la antigüedad en el servicio sino a la formación de los interesados en ocupar este puesto. Ahora el principal requisito es su formación, así como haber asistido a diversos cursos con valor en el escalafón y no tanto a la antigüedad como docente o contar con algún conocido que lo promueva para poder desempeñar dicha función.

En este sentido el acceso a la función directiva debe depender no sólo de la antigüedad, sino también de un proceso de capacitación y certificación. En determinadas circunstancias, podría considerarse la posibilidad de separar la carrera de director de escuela de la formación docente, con requisitos iniciales

¹¹ Sandoval, Etelvina La trama de la escuela secundaria. Institución, relaciones y saberes, México, Plaza y Valdés, 2000, p.158.

adicionales, un límite de edad máxima de entrada y una formación previa a la función directiva.

La formación, la posesión de conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de este rol es actualmente el criterio dominante, para tener acceso al puesto directivo.

Antes de seguir con el tema del director, brevemente nos referiremos a las formas de promoción que tienen los docentes, las cuales redundan en un mejor nivel salarial, dichos mecanismos son: el escalafón y la carrera magisterial.

El sistema de escalafón¹² es un sistema de movilidad y aumento progresivo de sueldos¹³ creado en los años 40, se dice que su principal objetivo es que "...reorganiza y redistribuye las áreas de influencia del sindicato y la Secretaría, (...) así como en los niveles y modalidades del sistema educativo federal. Por escalafón un docente puede ocupar un puesto de director, de supervisor u otro de mayor autoridad.

¹² Actualmente sigue utilizándose este sistema en donde se inscriben todos los maestros egresados de la normal, interesados en participar en este sistema, ya que a través de éste se pueden adquirir mejores puestos y por lo tanto mejores salarios.

¹³ Arnaut, Alberto, Historia de una profesión, los maestros de educación primaria en México, 1887-1994, México, SEP- Biblioteca Normalista, 1996, p. 93

Por medio del escalafón los maestros a medida que ganan puntos por formación y antigüedad en el puesto, pueden ir subiendo de puesto y jerarquía y así mejorar sus salarios.

En 1993 la SEP y el SNTE acordaron crear otro sistema de evaluación y promoción, denominado Carrera Magisterial, la cual es definida como un “(...) sistema escalafonario, con sus propias reglas y modalidades, distinto y paralelo al sistema escalafonario vigente desde 1947. La Ley del Escalafón permanece vigente...”¹⁴

La Carrera Magisterial se creó “(...) a fin de dar un impulso decidido al arraigo y a la motivación del docente, estimular la calidad de la educación y establecer un medio claro de mejoramiento profesional, material y de la condición social del maestro. El propósito era que los profesores pudieran tener acceso, dentro de la misma función docente a niveles salariales superiores según su preparación académica, los cursos de actualización, su desempeño profesional y su antigüedad en el servicio y en los niveles de la propia carrera.”¹⁵

“A diferencia del escalafón económico, la Carrera Magisterial no está atada exclusivamente al factor antigüedad, sino que además, toma en cuenta la formación, la capacitación, los conocimientos y el desempeño de los maestros...”

¹⁴ Ibíd., Págs. 185y 186.

¹⁵ SEP, SNTE “Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica”, 18 de mayo de 1992.

La Carrera Magisterial es un escalafón paralelo y mucho más flexible que el antiguo. El ingreso y el ascenso dentro de la Carrera Magisterial no están exclusivamente determinados por las plazas de nueva creación ni por las que dejen vacantes sus titulares, ya sea por muerte, deserción o jubilación, como en el antiguo escalafón. Además, los maestros en servicio pueden ascender dentro de la Carrera Magisterial sin necesidad de cambiar de función o de cargo.”¹⁶

Para promoverse y mejorar su nivel dentro de Carrera Magisterial y por tanto su salario, los docentes inscritos en carrera magisterial deben tomar y acreditar cursos de actualización además de tener un buen desempeño docente.

Es un programa que comprende cinco factores o aspectos a evaluar: antigüedad, grado académico, preparación profesional, acreditación de cursos de actualización, capacitación y superación del magisterio, desempeño profesional.

“...La promoción de los maestros de educación básica dentro de la Carrera Magisterial se presentará cada año de forma simultánea y abierta, en contraste con el sistema escalafonario que prevé la convocatoria y el procedimiento del concurso y dictamen de plaza por plaza, abriendo la posibilidad de una injerencia interesada desde la propia convocatoria hasta el dictamen sobre los postulantes.”¹⁷

¹⁶ Arnaut, *Op. Cit.*, pág. 192.

¹⁷ *Ibid.*, pág. 193

Mediante la Carrera magisterial se busca contribuir a mejorar la calidad educativa, al ser una forma de reconocimiento al trabajo, dedicación y esfuerzo del docente.

Con la Carrera Magisterial un maestro puede mejorar sus condiciones salariales sin tener que abandonar su práctica docente y los que aspiran a ocupar el puesto directivo, no necesitan esperar largos años para que lo puedan hacer.

La Carrera Magisterial ha repercutido en los requisitos solicitados a los docentes para ocupar el puesto de director, incluso podemos decir que el profesor, candidato al puesto, se enfrenta a una selección más seria, que años atrás, la cual implica una serie de pruebas y entrevistas, con el fin de elegir al más apto, para obtener un mejor desempeño.

El cargo de director puede ser ocupado formalmente por un maestro que ha obtenido cierta cantidad de puntos escalafonarios. Pero además existen otras formas de ocupar el puesto aunque sea de manera temporal, por ejemplo, obteniendo una comisión donde se adscribe la escuela. Así pues el antecedente inmediato para ser director es haber sido maestro de grupo.

A manera de resumen podemos decir que el profesor interesado en ocupar el puesto de director escolar, debe cubrir ciertos requisitos, primero que nada es

que haya sido maestro de grupo, contar con los puntos escalafonarios necesarios para ser candidato, además de pasar por un “proceso de selección”¹⁸ para determinar si es el más apto para desempeñar el puesto.

La maestra Georgina directora de la escuela “Manuel Cervantes Imaz” nos comenta sobre como llegó a ocupar este puesto:

“Participé en un proyecto de trabajo (PARE¹⁹) en donde la forma de trabajo era autogestiva, por lo mismo desempeño actividades de coordinación y apoyo a docentes. En este proyecto, la coordinadora me propuso que ocupara el puesto directivo de alguna escuela, yo no quise en un principio, pues realmente no me interesaba, sin embargo la coordinadora continuó insistiéndome pues ella argumentaba que contaba con las actitudes y aptitudes necesarias para poder desempeñar ese puesto; hasta que por fin me decidí e ingresé al escalafón, en donde uno va registrando los cursos con valor escalafonario, y de ésta forma uno puede subir de puesto. Posteriormente fui seleccionada junto con otros dos candidatos, a los tres nos entrevistaron y nos realizaron una serie de preguntas con respecto a las situaciones que se presentan con más frecuencia en una escuela y que el director debe resolver. Considero que pude contestar fácilmente, pues me basé en las experiencias que pude vivir de cerca, de todos los directores con los que pude compartir algún tiempo de trabajo y por la experiencia del trabajo autogestivo que adopté del proyecto”.

¹⁸ Según referencias de la directora Georgina

¹⁹ La maestra Georgina participo en el PARE de la zona de Oaxaca.

Por su parte, la maestra Sofía²⁰ directora de la escuela Vicenta Trujillo, nos relata su propia trayectoria.

“Yo me desempeñé como maestra de grupo desde que terminé la normal, posteriormente me interesó la educación especial y me preparé para dar clases en una escuela del Valle de México en educación especial; después de 7 años renuncié para poder coordinar el comedor de una escuela del turno vespertino ya que siempre me ha interesado la coordinación, sin dejar de dar clases en el turno matutino. Llego a la escuela “Manuel Cervantes Imaz” como asesora técnica para proyecto escolar. Es hasta hace dos años que ingresé mis documentos al programa de escalafón; en donde ciertos cursos y estudios contribuyen a que puedas ocupar otro puesto como lo es la dirección. El dictamen de directora lo recibí aproximadamente nueve meses después, de hecho fue rápido, después fui entrevistada, y así es como asumo el puesto de directora hace dos años.

Recientemente los candidatos al puesto de director, como ya lo señalé son evaluados mediante entrevistas y exámenes referidos a las problemáticas más frecuentes en esta función, que mas que un examen, son preguntas que se plantean en la entrevista que se les realiza a cada uno.

²⁰ Me refiero a la maestra Sofía para poder contar con dos experiencias diferentes del proceso que realizan diversos docentes, para poder ocupar el puesto directivo.

Estas pruebas y entrevistas se realizan con el fin de elegir al candidato idóneo y de esta forma mejorar la gestión escolar y con ello la calidad de la educación que se imparte en las escuelas.

❖ 1.2 ¿Qué es formación?

Un requisito indispensable para ser director debe ser contar con la formación necesaria, pero, ¿qué es formación? ¿Cómo es que se forma el director?

La formación dice Ferry, es “(...) un trabajo del ser humano sobre él mismo, sobre sus representaciones y sus conductas,”²¹ es decir, que el ser humano en este caso el docente en base a sus intereses, necesidades e inquietudes combina y enfoca todos sus conocimientos, esfuerzos y habilidades para construir y llevar a cabo su formación.

Este trabajo de formación se realiza con el fin de conseguir el dominio de acciones y situaciones nuevas, además del manejo sobre el cambio social y personal, por ello es que “(...) la formación es un proceso de desarrollo individual tendiente a adquirir o perfeccionar capacidades (...)”²²

²¹ Ferry, Gilles. El trayecto de la formación. México, Paidós Educador, 1990, Pág. 45

²² Arnaut, Op.Cit., Pág. 52

El estar formado es contar con los conocimientos destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de una función, en este caso como director(a), además de ordenar y reflexionar sobre las capacidades adquiridas e innatas para el desarrollo de una actividad específica.

❖ **1.2.1 La formación del director**

Un director, para desempeñar eficazmente su tarea de conducción, debe contar con las características antes mencionadas y con conocimientos profesionales útiles para las tareas de gestión, por ello es importante conocer cómo es que se lleva a cabo su formación y los contenidos de la misma.

Antes de asumir el puesto, el director deberá contar con una formación que lo haya preparado para que sepa afrontar adecuadamente las problemáticas a las que se enfrentará y en general cumplir con las funciones que implica asumir este cargo.

Si el(la) director(a) cuenta con una formación adecuada, tiene mayor probabilidad de tener éxito en la conducción de la escuela, en comprometer a los integrantes de la escuela en el proceso de construcción de una identidad institucional, además de identificar y conocer algunos procedimientos y estrategias que posiblemente podrá utilizar para desempeñar su función.

La formación y capacitación del director para ejercer su función de manera democrática y responsablemente, así como su auto-confianza y conocimientos técnicos, constituirán el mejor punto de partida para el fortalecimiento de su función.

Sin embargo en la actualidad, la mayor parte de los directivos no cuentan con más formación previa que la que han adquirido a partir de la práctica, por lo que se les dificulta asumir un papel de liderazgo que les permita estimular y orientar a los docentes para su mejor desempeño profesional; además suelen carecer de la necesaria capacidad organizativa.

Es importante que el director cuente con esta formación para que pueda desarrollar las tareas de gestión con éxito. Hasta la fecha, en nuestro país el director no asiste a una institución que lo prepare formalmente para ocupar el puesto, en realidad, el director adquiere sus conocimientos durante su práctica docente, al observar el trabajo del director de la escuela donde labora y posteriormente a partir de su propia práctica como director.

La maestra Georgina, aplica los conocimientos que pudo adquirir a través de su práctica como docente y en otras actividades que realizó antes de llegar a ocupar la dirección. Esto se puede ver con mayor frecuencia cuando lleva a cabo la junta de Consejo Técnico con los profesores de la institución escolar, ya que recurre en gran

medida a lo que pudo observar de otros directivos durante su práctica como docente, y actualmente como directora, para resolver problemáticas a las que se enfrentan la escuela y los maestros. También recurre al apoyo de los maestros con más años de experiencia docente, invitándolos a participar en la junta tomando en cuenta lo que comentan y aportan. De ésta forma buscan juntos posibles soluciones a problemas que ellos han enfrentado a lo largo de su trayectoria como docentes, con el fin de que la escuela tenga buenos resultados y logre sus objetivos (ver anexo 1)

Hasta hace algunos años, como ya se ha mencionado, se pensaba que para ejercer el papel de director era suficiente, contar con experiencia docente ya que ésta se remite a observar, imitar ó criticar la gestión escolar de los directivos que conocía en su trayecto como docente y a partir de ello adquirir conocimientos propios del puesto, a los que se añadirán los que él aprenda a través de su propia práctica como director.

La SEP hasta años recientes, se ha comenzado a preocupar por la formación del director y por ofrecer diversas opciones de formación²³, a los que algunos directores comienzan acudir.

Si bien no podemos especificar de manera universal cuál es la preparación teórica, técnica y metodológica necesaria para ocupar el puesto de director, si

²³ Se mencionan algunas opciones de formación directiva en la pág. 30 de esta tesina.

podemos de manera general identificar ciertos conocimientos básicos que esta debe comprender.

La formación deberá incluir básicamente conocimientos pedagógico-didácticos, sobre organización escolar, psicología infantil y administración para evitar la improvisación en el ejercicio profesional.

La estructuración y el contenido de los cursos formativos, se ha dado de acuerdo a las opiniones emitidas por otros directivos, técnicos y expertos en actividades formativas que plantean la necesidad de fortalecer la gestión escolar, para que se generen mejores resultados en la educación, además de considerar los resultados de la investigación educativa.

Además de esta formación previa se reconoce la necesidad de que el director continúe formándose, confrontando la teoría con su práctica; ello le permitirá comprender y mejorar su función.

Aun cuando se reconoce, como lo hace Imbernón (1988), que la experiencia que se obtiene en la práctica profesional es muy valiosa para la formación de los directivos, y que esta formación se nutre de una gran dosis de aprendizajes informales que se generan en la propia institución educativa, es imposible negar la importancia de los programas de aprendizaje **formales** que se imparten a los

directivos. Estos programas son de gran ayuda para su desempeño dentro de la institución educativa, ya que al confrontar su práctica con el saber teórico, podrán comprender mejor su tarea, analizar los supuestos que la orientan, revisar las consecuencias de su actuación. En la medida que su toma de decisiones esté más sólidamente fundamentada, serán capaces de conducir a la comunidad escolar al logro de los objetivos educativos y evitar la improvisación.

Es por ello que se hizo necesario realizar programas de capacitación para los directores de escuelas, para iniciarlos en las técnicas modernas de gestión y manejo de sistemas.

La maestra Georgina se refiere a su formación.

“El proyecto de atención al rezago educativo (PARE)²⁴ en el que participé tenía una forma de trabajo de autogestión, el cual me enseñó mucho con respecto a aprender formas de coordinar a grupos, además de que tenía ocho escuelas a mi cargo y por consiguiente conocí a varios directores de los cuales aprendí muchas de las cosas que ahora aplico.

Actualmente ocupó este puesto desde hace cinco años, recuerdo que aproximadamente hace unos dos años y medio (en 1999) se impartió un curso con una duración de dos semanas con el fin de preparar para el puesto de directivo a

²⁴ El Proyecto de Atención al Rezago Educativo, fue un proyecto que se llevó a cabo con el fin de apoyar a las localidades que presentaban un rezago educativo muy marcado, principalmente en los estados de la República Mexicana como son Oaxaca, Guerrero, Chiapas, entre otros.

los profesores delegados para tal puesto, pero desafortunadamente sólo se impartió ese año.”

La directora básicamente se ha ido formando a través de la práctica y a través de la participación en el PARE en el estado de Oaxaca y por lo que pudo adquirir de otros directivos.

Por su parte la directora Sofía comenta:

”Estudí la normal, posteriormente me interesé por la educación especial y estudié para ello, más tarde continué estudiando la licenciatura en educación, una maestría en ciencias de la educación, dos diplomados, uno en relaciones humanas y otro en filosofía de la educación, los cuales me han ayudado mucho en mi desempeño como directora, incluso puedo decir que toda mi formación la enfoco para poder desempeñarme como directora; sin negar que también mi práctica como maestra de grupo me ha aportado ideas y hasta cierto punto una formación”.

En este caso la maestra Sofía tiene una formación formal basada principalmente en la preparación teórica-institucional como lo son licenciaturas, diplomados, maestría y otros cursos que pudo tomar al mismo tiempo que se desempeñaba como maestra de grupo. Esta formación la adquiere por su propio interés y no por mandato.

En ambos casos las directoras reconocen que su formación y experiencia, han sido factores claves para su desempeño en la dirección.

❖ **1.2.2 Formación continúa del director.**

En todas las profesiones siempre existen cambios y se requiere nueva información, nuevos métodos, investigaciones, hallazgos, en fin una evolución de los conocimientos y siempre existe la necesidad de ponerse al corriente con estos conocimientos, es decir de actualizarse con el fin de ayudar y contribuir a mejorar la calidad y desempeño de cada profesionista.

Sin duda alguna la función directiva no es la excepción, es por ello que hoy cada vez más, se imparten cursos que buscan preparar y actualizar los conocimientos que poseen tanto docentes como directivos, para un mejor desempeño con respecto a su práctica y bajo el supuesto de que esto recaerá en el mejoramiento de la educación en cada escuela.

“(...) las autoridades han puesto énfasis en la transformación de los directivos, considerando que ello traerá en cascada, los cambios necesarios en el resto de participantes de la escuela (...)”²⁵

Los cambios más significativos en la gestión se observan en la manera de llevar a cabo actualmente la función directiva. Anteriormente se le daba mayor importancia a los aspectos administrativos que se generaban en la institución escolar y hoy se busca priorizar la atención hacia los aspectos pedagógicos. Esto

²⁵ Sandoval, Op.Cit., Págs. 155 y 156

también se ve reflejado en la preocupación y en la importancia que ahora se le da a la formación del directivo, por lo que se le comenzó a formar y actualizar ofreciéndole cursos de actualización bajo la responsabilidad de la SEP, ya que es la institución encargada de impartir los cursos para la formación continua de sus directores.

Actualmente a través del PRONAP (Programa Nacional de Actualización Permanente) se desarrollan acciones para cubrir necesidades de formación que se habían percibido de docentes y directivos.

“(…) a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la educación Básica (ANMEB), una de las políticas de la SEP ha estado encaminada a modificar lo que se considera una “concepción burocrática de los puestos directivos”, para recobrar (o instaurar) el liderazgo académico de éstos. Para eso se han desarrollado programas específicos encaminados a la actualización de directores cuya finalidad es potenciar su papel en una nueva forma de gestión escolar (…)”²⁶

Esta idea de apoyar la formación permanente de docentes y directivos se sostuvo en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 donde se señala: “por la importancia de la función directiva, la formación del personal de este tipo se promoverá de manera decidida. Es indispensable que directores cuenten con recursos de actualización, tanto en lo referente a su propia superación profesional,

²⁶ Sandoval, *op.Cit.* pág. 156

como en lo relativo a los medios disponibles para orientar y apoyar a los maestros frente a grupo.”²⁷

Hoy se imparten cursos de actualización a todos los docentes y directivos dentro del Programa Nacional de Actualización Permanente (PRONAP), bajo diferentes modalidades: presenciales o escolarizadas y abiertas, vía Internet. Ejemplo de ello son los cursos impartidos por instituciones como el Tecnológico de Monterrey, Universidad del Valle de México, entre otras más, en los que se abordan temas como coordinación de grupos y últimamente sobre liderazgo.

La directora Georgina comenta:

“Para formarme como directora lo que hice fue revisar, leer e investigar todo lo que otros compañeros me recomendaron. Actualmente tomo un curso por Internet que imparte el Tecnológico de Monterrey. El curso me ayuda a corroborar si lo que hago está bien o no va por ahí. Este curso me interesó mucho, pero además pregunté si éste tenía algún valor dentro de la carrera magisterial o en el escalafón, la respuesta fue negativa, pero eso no me importa en este momento, por que para mí tiene valor en la `egoteca` a que así puedo conocer más sobre lo que hago y en lo que me desempeño, pues de esta forma puedo reflexionar y corregir mi función y por lo tanto lograr mejores relaciones principalmente con los docentes”.

²⁷Ibid., Págs.44 y 45

Como vemos las directoras Georgina y Sofía tienen el interés por seguirse preparando y para ello hace uso de los apoyos que brinda la SEP a los directivos para que desempeñen mejor su función. Esta directora continúa con su formación, por medio de cursos y de manera auto-didáctica.

A lo largo de este capítulo tratamos de aspectos tales como: la formación del director, su función, los mecanismos para acceder a este puesto dentro de la estructura jerárquica. Esto nos lleva a conocer más sobre la gestión escolar en la escuela primaria y lo que conlleva el desempeñar dicha función.

Los elementos aquí tratados nos permitirán abordar temas relacionados directamente con el director, como son la gestión escolar, las funciones que realiza el director centradas en la gestión pedagógica, así como los estilos de dirección que predominan en diferentes directivos.

Capítulo II

2. La gestión escolar

- ❖ **2.1** ¿Qué es gestión escolar?

- ❖ **2.2** Funciones generales que realiza el director en su gestión escolar.

- ❖ **2.3** Estilos de dirección (Gestión).

Capítulo II

La gestión escolar

A continuación se abordan temas relacionados con el campo de trabajo del directivo desde las diversas funciones que desempeña, así como los estilos que adoptan en algunos casos con respecto a las situaciones que se presentan al llevar a cabo la función directiva, los cuales impactan en la relación y desarrollo del director y la práctica de los docentes.

2.1 ¿Qué es gestión escolar?

Por gestión escolar, entendemos de manera general el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

“(...) la gestión requiere un responsable; que para que la gestión sea adecuada, dicho responsable debe tener liderazgo, y que dicho liderazgo debe vincularse con el quehacer central de la escuela, (...) la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo

colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa (...)"²⁸

La gestión escolar comprende un conjunto de decisiones, negociaciones y acuerdos llevados a cabo en una institución escolar por el director, dentro de los cuales se tiende a involucrar a los alumnos y padres de familia, con el fin de obtener y lograr objetivos educativos previamente establecidos.

“Gestión Escolar es un sustantivo que denota acción, una acción por otra parte de carácter creativo (...)"²⁹, por eso Antúnez señala que tiene siempre una dimensión dinámica, “(...) el término de gestión sugiere inmediatamente actuación, tiene siempre una dimensión dinámica (...)"³⁰

Dentro de las acciones de la Gestión Escolar se encuentran la toma de decisiones acerca de las políticas educativas, la Gestión Escolar varía de una escuela a otra ya que ésta depende estrechamente del contexto que la conforma y de las personas que la encabezan, es decir básicamente por los directores ya que son quienes coordinan y conducen las actividades de la institución escolar.

²⁸Schmelkes, Sylvia. “Calidad de la educación y gestión escolar” en Antología de Gestión Educativa. México, SEP. Pág. 160.

²⁹Schmelkes, Sylvia en Antología... Loc, Cit.

³⁰Antúnez, Serafín, Claves para la organización de centros escolares (hacia una gestión participativa y autónoma) Barcelona España, Horsori. ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1997. pág, 59.

A través de su gestión el director es el responsable de concretar la política educativa nacional en cada unidad educativa, adecuándola al contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa.

Además se reconoce que “(...) el director es quien se ocupa de los aspectos de carácter organizativo, representativo y de gestión técnico- rectora. Es por así decirlo, de una forma resumida, el gestor y organizador de la actividad diarias.”³¹

De ahí la importancia de analizar la función del director, dado su impacto en la práctica docente.

En la actualidad la gestión escolar no se visualiza como una tarea exclusiva del director sino una tarea de todos los que conforman la institución escolar, como lo son: maestros, alumnos, padres de familia, autoridades, etcétera.

La Gestión Escolar “...aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo.”³² Es por ello que los docentes no pueden permanecer al margen de las decisiones que se tomen y de las acciones que se emprendan para mejorar el funcionamiento de la institución.

³¹García Requena, Filomena, Organización escolar y gestión de centros educativos Málaga, España, Aljibe, 1997, p.57

³²Sandoval, Op.Cit., Pág. 154.

Las acciones que se emprenden en una institución con este fin, pueden variar según los intereses y las necesidades de cada comunidad educativa.

Para comprender mejor esto, es necesario tener un breve panorama del contexto laboral del director, iniciando por conocer las actividades que realiza dentro de una escuela.

Hay que tener presente que “la gestión escolar implica la gestión pedagógica ésta última entendida como el conjunto de prácticas dirigidas explícitamente a conducir los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero no se reduce a ellos ya que esta atravesada por procesos administrativos y político-laborales que desde otros ámbitos se hacen presentes en la vida de la escuela.”³³

2.2 Funciones generales que realiza el director en su gestión escolar.

En cuanto a la función del directivo, aunque se puedan generalizar algunas actividades, ésta queda condicionada al contexto de la escuela por la naturaleza del trabajo, los problemas que genera su ejercicio, y por las exigencias del puesto. Estas son determinadas por los requerimientos sociales, es decir, los directivos

³³ Fierro Cecilia, Fortoul Bertha, Rosas Lesvia, Transformando la práctica docente: una propuesta basada en la investigación-acción, México, Paidós Mexicana, 1999. Pág. 24

realizan un sin número de actividades comunes, como: realizar el plan anual de actividades, la supervisión de los maestros, asignar recursos, escuchar a los padres de familia, etcétera. Sin embargo reitero, éstas y otras actividades pueden variar según el contexto social, político, cultural, en donde se encuentre ubicada la escuela e incluso depende de los que integran la comunidad escolar.

Leonor Pastrana menciona que la definición reglamentaria del puesto directivo y de las funciones que le son propias, le asignan una fuerte carga técnico-administrativa. De hecho, la serie de exigencias con las que la administración interpela al director, instala en las escuelas la tendencia de darle prioridad a los aspectos burocráticos, en comparación con otros aspectos que integran la gestión escolar.

Aun sin ser la gestión administrativa la prioridad del director, éste debe de cumplir con una serie de actividades estrechamente relacionadas con la administración educativa que implican cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones requeridas por la SEP.

Muy relacionada con la función administrativa, cumple con la tarea de dirigir y coordinar todas las actividades de la escuela de acuerdo a las disposiciones vigentes, ejercer la jefatura del personal que conforma la institución, gestionar los medios humanos y materiales para su buen uso y aprovechamiento, convocar y prescindir los actos académicos y las reuniones de los integrantes de la institución escolar, autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto de la escuela,

coordinar la participación de los distintos sectores de la comunidad escolar en actividades específicas.

Igualmente debe elaborar con el equipo de trabajo la propuesta de proyecto escolar y la programación general anual de actividades.

La directora Georgina coordina la elaboración del programa anual de trabajo, tarea que realiza junto con los maestros. En este programa se identifican los propósitos, objetivos y metas de la institución escolar, clasificándolos en estrategias, actividades, fechas de realización, registrando los recursos con los que se cuentan para satisfacer las necesidades identificadas; así mismo asigna tareas específicas, de las que hará responsable a diferentes docentes.

Al igual que muchos de los directivos de las escuelas primarias, la directora Georgina, al concluir el ciclo escolar, presenta un informe final a la Coordinación Sectorial de Educación Primaria, en el que se enlistan los avances, retos y estrategias que se propusieron y realizaron a lo largo del ciclo escolar, integrando otros datos como los financieros.

Otra de las tareas que se realizan a lo largo del ciclo escolar son: evaluar periódicamente la eficacia de la organización escolar; administrar los presupuestos económicos y prestaciones; llevar a cabo reuniones periódicas con docentes y otros miembros del equipo de trabajo; recepción de propuestas o iniciativas generadas desde los docentes, padres de familia, alumnos y autoridades; prever

la existencia de los medios didácticos y materiales escolares requeridos, coordinar las actividades de orientación escolar y profesional, así como evaluar el trabajo docente.

También el director es el encargado de animar al profesor a intervenir en proyectos de innovación; de mediar situaciones conflictivas para ayudar a superarlas constructivamente, ya sea que éstas se den entre docentes, docente – alumno (s), docente-padres de familia.

Igualmente es el encargado de apoyar a los docentes en la elaboración de los programas de trabajo, delegar tareas a cada uno de los integrantes de la escuela.

El conjunto de estas acciones contribuye crear un clima positivo para el desempeño de las actividades dentro de la institución.

El ejercicio diario de la gestión escolar requiere una previsión detallada de las metas que se pretenden conseguir, al mismo tiempo que una descripción clara de los criterios e indicadores que habrán de servir para valorar el trabajo realizado.

Una de las actividades de gran relevancia que compete sin duda alguna al director es la toma de decisiones, la cual implica saber elegir en cada momento la solución más idónea, la persona más capacitada para una determinada actuación, cómo ha de llevarse ésta a cabo y con qué objetivo.

“(…) un director debe conocer que ésta es una de sus funciones más importantes; incluso podríamos decir que es la piedra de toque de un gestor porque implica actuar de forma mediata y reflexiva”³⁴.

A manera de resumen, podemos señalar que la función del director(a) se remite a una serie de tareas como:

- **“Analizar**, que implica saber informarse, distinguir entre información importante y secundaria, reconocer la validez de las fuentes de información y establecer los cauces de comunicación.
- **Enjuiciar** la información de acuerdo con criterios relacionados con los fines del centro educativo.
- **Definir** o identificar una situación relativamente mejor.
- **Decidir** qué se busca mejorar y coordinar las orientadas a este fin.
- **Orientar** a los profesores y a otras personas relacionadas con el centro para que sepan trabajar en función de resultados deseados y previstos y alcanzables.
- **Planificar** las actividades necesarias para lograr lo previsto.
- **Ejecutar** las tareas propias de su área de responsabilidad, que siempre estarán en función de los fines generales de la escuela.
- **Evaluar** el proceso de mejora y los resultados conseguidos.”³⁵

³⁴ García Requena, Loc. Cit.

³⁵ Isaacs, David. “La organización educativa y la función directiva” en Antología de Gestión educativa. SEP, Ibid, Pág. 77

Estas actividades son etapas dentro de un proceso de razonamiento lógico, mismo que debe adoptar un director en el cumplimiento de su función, para contribuir a la buena conducción de la institución escolar y además a la mejora continua de la práctica docente.

El director al acceder a ese puesto/jerarquía no sólo asume su cargo como un paso más dentro de su carrera profesional, sino que también asume una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir una escuela y de imprimirle una dirección, un rumbo de acuerdo con su concepto de educación.

En su conducción el director desarrolla un estilo de dirección propio; en el apartado siguiente analizaremos algunos estilos de dirección.

2.3 Estilos de Dirección (Gestión).

Como en todas las actividades, cada persona adopta un tipo o estilo de comportamiento para el manejo de algunas situaciones en el desarrollo de su función, el director no es la excepción.

Pero esto ¿a qué se debe? Influyen diversos y variados factores, personales y profesionales como son el tiempo, el manejo del poder, la comunicación, las actividades que realizan, sus experiencias, preferencias, entre otros.

“...El comportamiento es diferente en los directivos formados, que gozan ya de un cierto tiempo de aplicación o puesta en práctica de la formación recibida...”³⁶

Batley, Ball, Concepción Cicar, entre otros hacen referencia a diferentes estilos de dirección que adoptan los directores en la institución escolar. Los estilos de mando proyectan formas de relación del director con los maestros.

En la escuela cada estilo de gestión arraiga y se constituye con la intervención de muchos elementos, al abordar los estilos de dirección resulta importante ya que “tanto maestros como autoridades señalan que el estilo del directivo deja su huella en el funcionamiento escolar...”³⁷

A continuación se abordan una serie de estilos con el fin de mostrar un breve panorama de las formas de trabajo que adoptan los directivos, dependiendo del tiempo, eficiencia, manejo del poder, tipo de comunicación, entre otros factores; ya que estos estilos generan diversos resultados en cada institución escolar dependiendo directamente de las necesidades y contextos en los que se encuentra, así como el rescatar algunos de los estilos o parte de ellos para encaminar la gestión a una forma de trabajo colegiado y reflexivo.

³⁶ Villa Sánchez, Aurelio. Principales dificultades de la dirección de centro en centros educativos en los primeros años de ejercicio, Bilbao, España, Instituto de ciencias de la educación, 1998, Pág.48.

³⁷ Pastrana, Leonor. Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso. México, CINVESTA, IPN, 1997. Pág. 62.

Batley establece una clasificación en términos coloquiales de las formas de gestión tomando como base el uso que hace el director del tiempo:

-Los *adictos al trabajo*, bajo esta categoría aparecen los directivos que siempre tienen algo que hacer, es difícil hablar con ellos porque siempre se encuentran ocupados haciendo diversas tareas.

-Los "*burros de carga*" son aquellos directores que no saben decir no a cualquier propuesta que se les haga, ni tampoco delegar tareas a los docentes o a otros de los que integran la escuela. En consecuencia acumulan tareas, muchas veces en detrimento de la calidad de la tarea que realizan y suelen ser vencidos por el cansancio y la frustración.

Este tipo de directores se adjudican demasiadas responsabilidades sin buscar el apoyo y el compromiso por parte de los docentes, esto provoca que al tener muchas actividades y poco tiempo, las realice solo por cumplir con ellas sin lograr un buen resultado.

-Los *expertos en eficiencia*, son aquellos que están obsesivamente preocupados por la eficiencia; sostienen la idea de que todos los instantes cuentan; las tareas se tienen que cumplir en tiempos precisos convencidos de que nadie lo puede hacer mejor que ellos, prefieren realizar todas las tareas ellos mismos, haciendo difícil la construcción de equipos.

-Los *indecisos* comprende a las autoridades que dedican mucho tiempo en la multiplicación de consultas, en la búsqueda de datos adicionales. El temor al error los lleva a postergar las decisiones; son directores que no confían en lo que ellos puedan hacer o decidir, que temen a las reacciones que puedan suscitar sus decisiones, por ello dan demasiado tiempo a la toma de decisiones.

-Los *gerentes de las crisis*, agrupa a los directores que funcionan como gerentes de catástrofes, porque pasan de una emergencia a otra, su agenda se rige por el emergente del día. Dado que no destinan tiempo a pensar y planificar las acciones que más convenga de acuerdo con los objetivos, siempre se ven obligados a atender de manera urgente las situaciones que se van generando en el momento.

Este tipo de director no es previsor, por lo que ante los problemas que se les presentan en la institución, improvisan soluciones, con el riesgo de cometer errores.

-Los *sociables*, bajo esta denominación se identifica a los directivos que dedican una importante parte de su tiempo a escuchar y charlar con maestros, padres de familia, alumnos u otra persona en cualquier momento, sin importar el tema; operan como “charlistas” ó comentaristas permanentes, dejando de lado la gestión de las cuestiones sustantivas.³⁸

³⁸Frigueiro, Graciela, Poggi, Margarita, Tiramonti, Guillermina, Aguerrondo, Inés, Las instituciones educativas, cara y ceca. Elementos para su gestión, Argentina, Troquel FLACSO, 1994, Pág. 20

Hay que reconocer que es bueno que el director sea sociable y abierto a escuchar a maestros, padres de familia, alumnos y autoridades, pues así conoce sus necesidades y como puede apoyarlos, claro como en todo, cualquier exceso, es malo.

Stephen J. Ball (1989) por su parte clasifica los estilos de dirección dependiendo del manejo del poder, de acuerdo con ello establece los siguientes estilos:

-El *interpersonal*, incluye al director que da preeminencia a las relaciones personales, “cara a cara”, a la búsqueda de acuerdos y negociaciones individuales, aunque este tipo de acuerdos genera rumores y malos entendidos entre los que conforman la escuela, ya que el directivo al no ofrecer información amplia y abierta a todos los miembros de la institución, propicia que sus ideas sean interpretadas de distinta forma por cada uno de ellos.

-El *administrativo*, se caracteriza por otorgar particular importancia al manejo formal de la institución, el memorandum es uno de sus canales habituales de comunicación, a través de la comunicación escrita da a conocer actividades, decisiones y todo lo que se genera en la escuela. Esta forma de comunicación provoca que las relaciones, la información y la comunicación adquieran un carácter impersonal; lo que dificulta que los docentes expongan sus necesidades o ideas innovadoras.

En la escuela observada la directora Georgina para tener un buen manejo del material, de su uso en general, utiliza papeletas para el préstamo de estos materiales, así como un calendario en donde se anota el días y la hora en que podrá utilizar cada maestro ese material, con el fin de que todos estén enterados y no se generen descontentos entre los docentes.

Otra forma que utiliza la directora para que los maestros estén enterados de alguna información, es haciendo uso de una libreta en donde escribe el mensaje y pide a cada maestro que lo lea y firme de enterado, o aunque está clara la información, también la brinda de forma oral en juntas de Consejo Técnico o al empezar el día cuando los maestros registran su asistencia.

Además utiliza un pizarrón en la dirección para colocar información de diversa índole, principalmente información respecto a cursos, seminarios, así como datos referidos a Carrera Magisterial, mismos que les pueden interesar a algunos maestros entre otras informaciones; esto lo hace con el fin de de asegurar que todos los maestros estén enterados de lo que quiere dar a conocer.

-El estilo *político autoritario* se distingue por evitar y sofocar las discusiones de cualquier tipo que cuestionen su autoridad, o pongan entre dicho las decisiones tomadas.

Las discusiones o inconformidades se sofocan apelando los principios, normas, políticas y procedimientos establecidos en la institución escolar.

Toda discusión o controversia es vivida por este tipo de director(a) como una amenaza a su autoridad. Al estar coartados o bloqueados los canales de comunicación para la expresión de quejas, críticas, resistencias, desacuerdos, se intenta priorizar los canales informales para lograr acuerdos y negociaciones a puertas cerradas.

Este estilo político autoritario es común entre directores escolares, que por el simple hecho de que ocupan un puesto de autoridad frente los docentes, consideran que tienen el poder absoluto de la institución escolar y por ende los que tienen la última palabra en la toma de decisiones.

Ello frecuentemente da como resultado que los docentes se comprometan muy poco con las tareas estipuladas.

- *Político antagónico*, este tipo de directores parten del reconocimiento de lo político como abierto y legítimo, a diferencia del estilo anterior en el que el conflicto permanece encubierto. Se reconoce, la existencia de intereses y objetivos múltiples y se usa el debate, el diálogo para buscar consensos lograr el compromiso de los distintos miembros del establecimiento escolar.³⁹

La directora Georgina asume este estilo de gestión cuando, por ejemplo, expone algunas de las problemáticas de la escuela en las juntas de Consejo

³⁹ Ibid., Págs. 21-23

Técnico, con el propósito de que los docentes analicen y encuentren una solución en la que todos estén de acuerdo y se comprometan a apoyar.

En una de estas juntas la directora comenta una posible solución al problema de la limpieza del patio de recreo, problema que se genera por la basura que tiran los niños en el descanso, pero a la gran mayoría de los docentes no les agradó la solución que propuso, así que lo discuten con la directora, ésta los escucha y todos juntos deciden qué hacer.

Otro criterio para clasificar los estilos de gestión, es por el tipo de comunicación que genera el propio director. Concepción Cicar y María Ester Uria han trabajado con este criterio, elaborando la siguiente tipología⁴⁰:

- *El director centrado en sí mismo* son aquellos que son inflexibles en cuanto a las órdenes, no escucha a los maestros, no recibe sugerencias, no hace propuestas solo da órdenes; las normas no se derivan del reglamento o estatuto, sino que las elabora él mismo aunque se oponga la ley, provocando un ambiente de trabajo hostil y sin participación.

- *El director influenciable*, es un directivo poco firme, ó inseguro de sí mismo tanto que necesita del apoyo de otras personas. Cuando no recibe confirmación absoluta de sus decisiones va dando bandazos según las respuestas que vaya

⁴⁰Ciscar, Concepción, Ma. Ester Uria Organización Escolar y Acción Directiva, Madrid, Narcea, 1988, Págs. 121-125

obteniendo de los profesores, las juntas de maestros son caóticas al intentar quedar bien con todos, provoca conflictos y malestar entre los docentes; en ocasiones promete cosas que no puede cumplir, lo que genera descontento e inconformidad entre los docentes.

-El *director partidario del individuo* es aquel que promueve el trabajo individual de los maestros. Apoya y anima las iniciativas individuales, atiende las necesidades de los maestros y procura potenciar sus habilidades pero siempre en términos individualistas. No promueve el trabajo colegiado.

- *El director centrado en el grupo*, se acerca más a la concepción de líder, es un individuo capaz de promover el trabajo colegiado y vivo para el logro de los objetivos previamente establecidos. Dentro de este estilo de gestión es preciso facilitar que los canales de comunicación funcionen sin trabas, por ello promueve las reuniones necesarias, para llegar a acuerdos; buscando contener la impaciencia y rechazos frontales a las aportaciones de los distintos miembros del grupo.

La directora Georgina también busca promover el trabajo colegiado, creando espacios para que trabajen los docentes juntos. Se podría retomar el ejemplo antes emocionado para comprobar que toma en cuenta a sus maestros. Los maestros buscan soluciones al problema, para lo cual analizan los resultados obtenidos con la estrategia implementada por otra maestra, a lo cual muchos de los maestros manifestaron no estar de acuerdo, así que proponen otras

estrategias, se eligen tres y se someten a votación para llevarla a cabo y así todos se comprometan a realizarla.

En otro momento la directora integra a los maestros en varios grupos con el fin de que compartan e intercambien puntos de vista en torno a una actividad académica que llamaron olimpiadas matemáticas, en donde todos los grupos participaron, promoviendo así el trabajo colegiado.

Otra forma de clasificar los estilos de gestión es en cuanto al enfoque que el director da a su forma de trabajo, para lo cual Smith y Andrews (1989) establecen los siguientes estilos:

-El *director como facilitador de recursos*, este tipo de director planifica, organiza, temporaliza y prioriza los trabajos a realizar, delega el trabajo de modo apropiado, asigna trabajo a los profesores de acuerdo con sus características y capacidades; crea un clima positivo para el cambio; utiliza las habilidades necesarias para gestionar el cambio, y evalúa la efectividad de éste. Además de motivar a los profesores a asumir riesgos y a innovar.

La directora Georgina al inicio de cada año dedica un tiempo para prever hacer las diferentes actividades que se realizan en la escuela y asigna responsabilidades después de escuchar en lo posible a los maestros en torno a sus preferencias, con el fin de que las asuman con ímpetu y de la mejor forma. También a lo largo del curso escolar, cuando hay que realizar otras actividades no

previstas, la directora comenta la actividad a realizar o la situación sobre la que hay que tomar una decisión, con el que considera más apropiado para poder desempeñarla y así toma en cuenta la opinión del docente.

-El *director como recurso instruccional*, este director demuestra habilidad para evaluar y reforzar las estrategias instruccionales apropiadas y efectivas; conoce y manifiesta a los profesores los últimos resultados de la investigación científica en torno a la enseñanza y el aprendizaje, ensaya nuevas ideas.

El director supervisa al profesorado, usando estrategias centradas en la mejora de su enseñanza, diseña ciclos de evaluación anual de manera apropiada incluyendo las metas de los docentes; comunica al profesorado y a la comunidad los objetivos de aprendizaje que la escuela ha de lograr.

La directora Georgina también se puede considerar como un recurso institucional ya que logra a promover entre los docentes, nuevas técnicas de enseñanza, así como los recursos que favorecen al desempeño de los docentes. Promueve y proporciona el material necesario para que cada docente pueda realizar su trabajo con el material que necesita, como por ejemplo, los “rincones de matemáticas” en donde se tienen materiales para que los niños dispongan de ellos para aprender jugando, en el “rincón de lectura” favorece que existan pequeños cuentos y libros para los niños y estos tengan oportunidad de leerlo. En las aulas también hay un espacio denominado el “rincón vivo” en el que se procura que las

maestras tengan plantas u otro organismo vivo para que los niños los observen y los cuiden.

Estos espacios y sus enseres, fueron propuestos de manera general por la directora y cada maestro las desarrolla en su aula, como apoyo para poder innovar en su práctica.

-El director como comunicador, promueve la comunicación de ida y vuelta, es decir se hace escuchar y escucha a los demás, promueve la resolución de conflictos, la cooperación y las acciones comunes; la información que juzga importante y valiosa es dada a conocer a todos los interesados.

Este director habla y escribe concisamente, demuestra coherencia en la comunicación oral y escrita, muestra habilidad para ayudar a otros, dirige los conflictos de un modo efectivo, desarrolla y analiza soluciones de problemas complejos tomando en cuenta opiniones y sugerencias de los que conforman la institución escolar, demuestra habilidades para integrar metas grupales y personales.

-El director como presencia visible, trabaja cooperativamente con el profesorado y la comunidad para desarrollar metas que se relacionen con la misión de la escuela, asiste a las clases sin interrumpir el proceso de enseñanza, gestiona el tiempo durante el horario escolar, comunica claramente las obligaciones de los educadores en torno al aprendizaje de los alumnos.

Por su parte la directora Georgina se da tiempo para hacer evaluaciones u observaciones a las clases que imparten los docentes de la escuela, con el fin de orientar, apoyar y en su caso corregir las actividades que no favorezcan el logro del fin propuesto; además sugiere métodos y técnicas que faciliten la práctica del docente.

El director como presencia visible muestra cómo el director puede apoyar y guiar el trabajo de los docentes sin obstaculizarlo, cómo promover el desarrollo del docente, dando ideas, motivando, comunicando los avances y obligaciones de cada uno de los integrantes de la institución escolar. Se puede decir que esta última clasificación reúne de manera general lo “mejor” de los directivos e incluye en cierta forma algunos de las características de los estilos antes mencionados, como el administrativo, interpersonal, político antagónico, centrado en el grupo, entre otros, retomando lo positivo de cada uno de ellos.

El estilo del director difícilmente es “puro”, el director irá presentando diferentes formas de trabajo dependiendo de las circunstancias en las que se enfrente aunque por lo general en su conducción domina un estilo.

Leonor Pastrana nos dice que “La problemática de la dirección tiene sus raíces en la propia naturaleza del propio trabajo directivo...pero también en el modelo de dirección...”⁴¹

⁴¹ Pastrana, Op. Cit, Pág. 59.

Todos los directivos presentan una combinación de estilos, al llevar a cabo el manejo de la escuela que tienen a su cargo, pero no hay estilo sencillo, ya que todos implican atención a problemas o situaciones complejas y conflictivas.

Por ello es que es necesario destacar que "... el director tiene que contar con un amplio elenco de habilidades que vayan desde aquellas necesarias para la toma de decisiones racionales, hasta habilidades y comprensión de la toma de decisiones grupales".⁴²

Los directivos centrados en el logro de los objetivos escolares les puede resultar "...más complicado establecer niveles de disciplina y establecer o mejorar los procesos de toma de decisiones. Por el contrario les son menos graves el hecho de solucionar conflictos surgidos con el personal en general con los no docentes en particular, así como el conseguir apoyo y cooperación del profesorado (...)"⁴³

"Si proporcionan mayor atención a los aspectos curriculares y de enseñanza, entonces disminuye la gravedad en otras temáticas como: lograr buenas relaciones de trabajo con la administración, la inspección,...conseguir el apoyo del

⁴² Imbernón, Francisco, La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una cultura profesional, Barcelona, GRAO, 1998, Pág. 27.

⁴³ Villa Sánchez, Garin Sallán Joaquín, Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio, Universidad de Deusto, estudios e investigaciones, Bilbao, España, Instituto de Ciencias de la Educación, 1998, Pág. .243.

profesorado con cargo de responsabilidad de gestión, problemas con el personal no docente...”⁴⁴

Los directores(as) “(...)que tienen tendencia ligera o fuerte hacia *la eficiencia administrativa*, acostumbran tener mayores dificultades en establecer prioridades y tener que tomar gran número de decisiones (...) la problemática disminuye en relación a desarrollar una buena relación con la inspección, impulsar el desarrollo profesional y perfeccionamiento del profesorado y atender cuestiones derivadas de cargos anteriores.”⁴⁵

Así podríamos seguir identificando pros y contras de cualquier estilo de gestión, mencionado, lo que nos deja ver que ningún estilo es por si solo el ideal, ni un director presenta un solo estilo para llevar a cabo la gestión escolar, sin embargo podrían combinar estratégicamente varios de los estilos de acuerdo con el problema a tratar y así tener probablemente mejores resultados de gestión y por consiguiente también una mejor práctica por parte de los docentes.

El estilo de cada director influirá en la operación de la escuela, en el desempeño del cuerpo docente, en la forma de trabajo, y en los objetivos que se plantee la institución.

⁴⁴ Villa Sánchez, Garin Sallán, Loc. Cit.

⁴⁵ Villa Sánchez, Garin Sallán, Loc. Cit.

A partir de este capítulo que nos permite tener un panorama de las actividades que realiza el director en general y los estilos de conducción, podemos ahondar ya en el papel del directivo en función de los docentes y cómo es el impacto que puede ejercer el director en la práctica docente.

Como hemos visto, actualmente la SEP ha puesto interés y énfasis en mejorar la educación, lo cual pretende lograr atendiendo una serie de factores como: la formación de las personas que integran la institución escolar. Se han mencionado programas y proyectos que tienen como fin mejorar la calidad educativa como son el, PRONAP, y otros en apoyo a los docentes como bibliotecas, audiovisuales, también proyectos que apoyan e impactan directamente a la escuela como lo son el PE (Proyecto Escolar) y PEC (Proyecto Escuelas de Calidad).

A partir de estos programas y proyectos, resalta la idea de generar un tipo de escuela que se preocupe y dé prioridad a los asuntos pedagógicos sobre lo meramente administrativo, en donde se genere un trabajo colegiado, se propicie el análisis y la reflexión de y sobre la práctica, que permita construir conjuntamente entre todos los integrantes de la institución escolar formas, métodos y estrategias que conlleven al logro de los objetivos establecidos en la institución.

Es claro que en este proceso el directivo con su actuación impacta el trabajo y los resultados que se obtienen en la escuela.

Como señalamos anteriormente, no existen estilos puros o ideales, todos tienen sus pros y sus contras, lo importante es la pertinencia de las decisiones tomadas, formas de actuar y de las acciones emprendidas para solucionar los problemas.

Desde mi punto de vista, algunos de los estilos mencionados, son más propicios para fomentar el trabajo colegiado y el análisis de los docentes, estos estilos son: el experto en eficiencia, el sociable, interpersonal, administrativo, político antagónico, como facilitador de recursos, como recurso instruccional y como presencia visible básicamente, pero como ya dije antes, lo importante es adecuar las decisiones y formas de actuar a las circunstancias que se presentan.

Los expertos en eficiencia al buscar generar resultados positivos en el funcionamiento de la escuela, deben tener presente que debe buscar el trabajo colegiado para llevar a buen término los proyectos propuestos.

El estilo interpersonal conviene para tratar con maestros, padres de familia o alumnos problemáticos como un problema de tipo personal específicamente, que este afectando en el desempeño del docente.

Al procurar generar el trabajo colegiado, el estilo político antagónico hace su aparición ya que éste permite el debate, el diálogo, la exposición de intereses y objetivos por parte de los docentes, es decir, se debe de tomar en cuenta a los

docentes con sus inquietudes, dudas en la definición y ejecución del trabajo que se lleva a cabo en la escuela, para lograr su compromiso.

El director como facilitador de recursos, como recurso institucional como presencia visible se preocupará por la organización y conducción de la escuela, creando un clima ideal para el desarrollo profesional de los docentes e involucrar a los profesores en todas las actividades de la escuela, priorizando siempre el desarrollo de un proceso de enseñanza y aprendizaje de la mejor calidad educativa posible.

A grandes rasgos, considero que éstas son las formas de trabajo que busca rescatar y generar actualmente la SEP en las personas que pone al frente de las escuelas en este caso, a nivel primaria, aunque desarrollar estas características supone un proceso de aprendizaje, un proceso de construcción a través de la práctica.

Es necesario especificar que las formas de trabajo del director y las respuestas que se generen en las escuelas ante ciertas problemáticas no se pueden generalizar ya que cada escuela cuenta con diferentes factores y contextos que impactan su desempeño.

Si el director tiene una imagen clara de lo que quiere que sea “su” escuela, de los objetivos que busca lograr junto con todos los miembros de la comunidad, podrá propiciar el logro de los mismos.

De acuerdo con ello, el directivo debe ser una persona capaz de tomar decisiones de manera fundamentada, clara y precisa.

Esta tarea implica propiciar la comunicación entre docentes, autoridades, padres de familia y todos los que forman parte de la comunidad escolar, con el fin de conocer lo que pasa en la escuela, y las necesidades y dominios de los docentes, además de tener disponibilidad hacia la crítica y el cambio para buscar mejorar el desempeño de la comunidad en su conjunto.

Después de haber analizado las actividades que de manera general lleva a cabo un directivo, así como los estilos que puede adoptar según las circunstancias que se le presenten y atendido al contexto; en el siguiente capítulo se muestra cómo es que estas actividades y estilos impactan en la práctica.

Capítulo III

3. *La función directiva y su impacto en la práctica docente.*

- ❖ **3.1** La gestión pedagógica.
- ❖ **3.2** La práctica docente.
- ❖ **3.3** Factores que influyen en la práctica docente.
- ❖ **3.4** El director como apoyo en el desempeño de la práctica docente.

Capítulo III

La función directiva y su impacto en la práctica docente.

El objetivo de este capítulo es analizar el impacto que tiene la gestión escolar en relación a la práctica docente. Con este fin analizaremos brevemente el trabajo de gestión pedagógica que realiza el director y dentro de ésta me refiero a las condiciones de trabajo del docente en la institución escolar, ya que de la gestión dependerá en gran medida como sean estas condiciones de trabajo para el docente, mismas que pueden actuar como condicionantes de su práctica. Así mismo analizaremos la relación que existe entre el director y el docente.

3.1 La gestión pedagógica

La gestión, como lo señalamos anteriormente, hace referencia a la forma y manera en que se dirigen, coordinan y distribuyen ciertos recursos para alcanzar un fin específico; en el caso de la institución escolar, la gestión va encaminada a mejorar la calidad de la educación que se ofrece.

El proyecto escolar de la escuela “Manuel Cervantes Imaz” tiene como objetivo principal, promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de todos los alumnos, y para ello el director y los docentes definen metas y estrategias comunes para su logro, mismos que deben respetar.

Han denominado el proyecto como “Genialidades matemáticas” y su objetivo específico es favorecer el aprendizaje de las matemáticas entre los alumnos de la institución.

El proyecto “Genialidades matemáticas” tiene como propósito que todos los niños de la escuela, a través del trabajo constructivo de las matemáticas, desarrollen su capacidad de pensar lógicamente, afrontar y resolver situaciones y problemas matemáticos identificando la información necesaria, relacionando datos y anticipando soluciones para conocer, organizar y cuantificar la realidad.

Con respecto a los maestros, se pretende que innoven su práctica docente como resultado de un aprendizaje conjunto dentro de un ambiente de cooperación, interacción y reflexión, haciendo de la reflexión pedagógica una costumbre que coadyuve al logro de los propósitos planteados y el mejoramiento permanente de sus estrategias docentes.

Por ello, el director como responsable de la conducción de la comunidad educativa y por lo mismo de la realización del proyecto debe cubrir un amplio

número de actividades, involucrándose en cada una de ellas, lo que hace que la función directiva sea como una tarea diversa y compleja.

Aunque tradicionalmente se ha identificado al director(a) como un administrador y aun hay autores que repiten de una manera u otra, esta vieja conceptualización, esta concepción comienza a cambiar y en la actualidad se insiste en una gestión pedagógica que pone el énfasis en mejorar la calidad de la educación que se imparte.

En este sentido la escuela “Manuel Cervantes Imaz”, es una de las escuelas que se encuentran incorporadas al Proyecto Escuelas de Calidad (PEC) el cual constituye una estrategia innovadora en el sistema educativo nacional. Se trata de una política de intervención estratégica que busca incidir sobre la calidad y equidad educativas en el espacio que es más significativo a la acción educativa: la escuela.

El objetivo general del PEC es apoyar las acciones que la comunidad de cada centro escolar decida para mejorar la calidad del servicio educativo y de los resultados de aprendizaje. A nivel de la escuela, estas acciones han de ser expresadas en un proyecto escolar y en su programa anual de trabajo, mismos que parten del diagnóstico de los problemas y necesidades de la escuela.

El PEC otorga a las escuelas recursos adicionales para contribuir al logro de estas metas, así como apoyo para mejorar sus procesos administrativos.

Así, la propuesta estratégica del PEC es contribuir a la mejora de la calidad educativa mediante la intervención en el centro escolar, desarrollando ahí condiciones de gestión que faciliten la construcción de un ambiente adecuado para el aprendizaje.

Con fines de análisis, las actividades que realiza el director como parte de su gestión escolar, podemos clasificarlas en diferentes dimensiones como son: la dimensión laboral, administrativa, social y la pedagógica.

La dimensión laboral, en ella la función directiva implica actuar como jefe de personal, y como tal debe atender aspectos tales como: corroborar la asistencia del personal, pagos de nómina, días económicos, días de descanso, permisos, etcétera.

La dimensión administrativa, está “relacionada con la construcción de formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin institucional, (...)”⁴⁶. Comprende tareas como: prever, asignar, distribuir, controlar los recursos de la escuela e informar a la autoridad de los asuntos solicitados, lo que supone elaborar múltiples informes que comúnmente se conocen como el “papeleo administrativo”.

La dimensión social, apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y específicamente entre la comunidad local y la escuela, en función de ella el director debe relacionarse principalmente con los padres de familia. Esta relación

⁴⁶Pastrana Op. Cit., Pág. 99.

debe ser bidireccional, es decir, la comunicación que se establezca debe ser de la escuela hacia los padres de familia y de estos hacia la escuela, en beneficio de la educación de los alumnos y de la escuela.

Estas dimensiones son contempladas en el proyecto escolar, por ejemplo dentro de la dimensión social, en el caso de la escuela “Manuel Cervantes Imaz”, se pretende que los padres de familia, a través de la constante comunicación con la escuela, se involucren en el trabajo de sus hijos, para que brinden el apoyo indispensable para su buen desempeño y desarrollo integral.

La **dimensión pedagógica**, define a la escuela, es la que le da sentido a sus tareas, “la labor escolar y docente se concreta en la práctica social y pedagógica (...)”⁴⁷. Esta dimensión tiene que ver con decisiones que afectan directamente al desempeño docente como son: asignación de grados y salones, apoyo al docente en su trabajo ya sea guiándolo, coordinándolo y facilitándole los recursos necesarios para su práctica.

La **dimensión pedagógica** “...cobra cuerpo sobre las condiciones de trabajo coexistiendo...y hasta compitiendo con la atención a las exigencias administrativas del sistema”⁴⁸ mismas que tradicionalmente han absorbido la atención del director.

⁴⁷Davini, María Cristina, La formación docente en cuestión: política y pedagogía, Argentina, Paidós, 2001, Pág.135.

⁴⁸ Pastrana, Loc. Cit.

El énfasis que actualmente se da a la gestión pedagógica tiene como propósito alcanzar una educación de calidad, mediante un buen desempeño docente.

Dentro de la gestión pedagógica es importante conocer "...las actitudes y resoluciones adoptadas por el director(a) que influyen sobre la constitución del cuerpo docente y la recuperación del sentido pedagógico del trabajo escolar."⁴⁹

Una gestión pedagógica contribuye a generar una mejor práctica docente, ya que está llamada a unir esfuerzos a partir del trabajo colegiado, para comprometer a todos los integrantes de la institución escolar en torno al logro de una educación de calidad "el trabajo colectivo y solidario, la toma de decisiones, el pensamiento crítico, el manejo de varias fuentes de información y la elaboración de proyectos de acción, que reconozcan críticamente la diversidad de sujetos y contextos culturales,"⁵⁰ es importante para el logro de dicho propósito.

Una forma de apoyo pedagógico hacia los docentes puede ser la creación de espacios y tiempos para preparar clases, para discutir y analizar colegiadamente nuevas ideas, es decir, dejar que los docentes sean innovadores⁵¹, entre otras actividades que apoyan la práctica del docente.

⁴⁹ Pastrana *Op. Cit.*, Pág. 75.

⁵⁰ Davini, *Op. Cit.*, Pág. 133.

⁵¹ Innovación: tomándola como el aportar ideas, métodos, técnicas y procesos nuevos que favorezcan un mejor desarrollo de la práctica en este caso de la docente.

La directora Georgina crea tiempos en donde los docentes de los tres grupos de cada grado, puedan intercambiar estrategias, métodos y dificultades a las que se han enfrentado en la semana con los temas desarrollados durante la misma, con el fin de que retomen o se auxilien de sus compañeros y así promover el trabajo colegiado.

Así mismo la directora, antes de iniciar un ciclo escolar, prevé las actividades a realizar en el año escolar, algunos de estas, son asignadas a algunos docentes como las comisiones de acuerdo a sus intereses y capacidades. Esto favorece que cada maestro trabaje en algo de su agrado.

Es de mi interés destacar la dimensión pedagógica para la mejor valoración del papel directivo y la influencia del mismo en relación a la práctica docente.

Después de presentar un breve panorama de lo que comprende la dimensión pedagógica, en el siguiente apartado conoceremos algunas de las actividades que realiza el directivo, para apoyar la tarea docente, pero antes es importante definir qué es la práctica docente.

3.2 La práctica docente.

“La practica docente se delimita como una práctica social e institucional, se lleva a cabo en la escuela y ésta no solo recibe la influencia social, sino que a

través de su vida cotidiana particulariza dicha influencia social y transforma un proceso único formativo y constitutivo de los sujetos que viven dicha cotidianidad.”⁵²

El docente es la persona encargada de llevar a cabo la tarea de enseñanza para lograr los objetivos educativos, pero su trabajo no se reduce a la enseñanza ni se realiza sólo en el aula. El docente imparte clases y realiza múltiples actividades más, como: recoger cuotas, relacionarse con los padres de familia, dar consejos e información, participar y vigilar el trabajo de las diversas comisiones escolares como: de cooperativa, acción social, deportes así como preparar bailables, tablas y declamaciones para festivales o concursos escolares.

Así mismo atiende tareas “...que le asignan otras dependencias sin un pago adicional, como levantar censos, promover campañas, organizar las fiestas patrias,...organizar comités, integrar expedientes, presentarse en actos cívicos y políticos oficiales”,⁵³ entre otras.

Es por ello que ser docente implica no solo poseer una serie de conocimientos disciplinarios o de teorías pedagógicas, sino también el manejo de otros elementos de carácter afectivo y social.

⁵² Ornelas, Gloria E, Formación docente ¿ en la cultura? Un proyecto cultural educativo para la escuela primaria, México, colección textos UPN, 2000, págs. 133 y 134.

⁵³ Rockwell, Elsie, Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente, México, El caballito, 1985, Págs. 15 y 16.

La labor docente supone relaciones socio-afectivas con compañeros de trabajo, autoridades, alumnos y padres de familia, esto provoca que el docente sea una persona que necesita trabajar colaborando con sus compañeros, autoridades y con todos los que le rodean dentro de la institución escolar y así obtener mayor confianza para llevar a cabo su práctica.

La práctica docente es "... una práctica social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso, así como aspectos político-institucionales, administrativos y normativos"⁵⁴ por lo que no se reduce a aplicar solo técnicas de enseñanza en el salón de clases.

Uno de los principales apoyos con los que puede contar el docente, para llevar a cabo de la mejor forma su práctica es sin, duda alguna, el directivo, pues la gestión escolar es la que da forma a las actividades y encamina a un buen fin a los que las llevan a cabo.

En este sentido es que Cecilia Fierro señala que "el concepto de práctica docente es inseparable del de gestión escolar, ya que este último alude a la construcción social de las prácticas educativas en el seno de la institución escolar..."⁵⁵

⁵⁴Frigueiro, *Op. Cit.*, Pág. 21.

⁵⁵*Ibid.*, Pág. 23

La gestión escolar apoya, vigila, alienta los procesos educativos que se realizan diariamente en la escuela para lograr la mejor calidad educativa posible.

3.3 Factores que influyen en la práctica docente.

Comprender el trabajo del docente implica acercarse al lugar donde se desarrolla, ya que dicho trabajo se realiza bajo determinadas condiciones materiales, mismas que dependen de la estructura del sistema educativo, del contexto social así como de la organización y gestión de cada institución escolar.

El director como responsable de la institución y por ende del logro de los objetivos establecidos, debe promover y coordinar todos aquellos factores que influyen en la práctica docente, dentro de las cuales destacan las condiciones laborales para el maestro.

Las condiciones materiales del trabajo docente de cada escuela “(...) no son sólo recursos físicos para el trabajo, sino también entre otras cosas, las condiciones laborales, la organización escolar del espacio y el tiempo así como las prioridades que resultan de la negociación cotidiana entre autoridades, maestros, alumnos y padres.”⁵⁶

⁵⁶Rockwell, Op.Cit., Pág. 66.

Un factor que influye en la práctica docente como lo menciona Cecilia Fierro (1999), son las condiciones laborales que van desde la posibilidad de contar con materiales didácticos hasta la paga por su función. Sin embargo cuando se hace referencia a las condiciones laborales del maestro, con frecuencia se considera que están esencialmente definidas por el conjunto de reglamentos y leyes que rigen jurídicamente y administrativamente sus derechos y responsabilidades.

Los recursos económicos proporcionados por el PEC a la escuela primaria “Manuel Cervantes Imaz”, contribuyen a mejorar las condiciones materiales con las que cuenta la escuela, ya que estos recursos han sido utilizados para atender algunas de las necesidades prioritarias de la escuela. De acuerdo con el informe final de la directora se adquirió mobiliario, material didáctico, además se apoyó un programa de visitas de los niños a museos, se llevó a cabo un congreso para los docentes referente a las matemáticas. Estas medidas favorecieron el buen desempeño tanto de los docentes como de los alumnos.

Los docentes están sujetos a decisiones y políticas administrativas que restringen y norman la disponibilidad, el acceso y el uso de ciertos espacios con su grupo, del equipo así como el empleo del tiempo, los materiales didácticos y los recursos humanos, además de estar obligados al cumplimiento de los planes y programas establecidos por la SEP.

Es necesario que se ofrezcan por igual a todos los docentes las mismas condiciones materiales favorables sin favoritismos, para que los maestros hagan

uso de estos, comunicándoles a los docentes, los materiales con lo que puede contar, para evitar el desconocimiento y la falta de uso, ya que los materiales pueden ser útiles para el desempeño de la práctica docente.

Un factor igualmente importante en el desempeño de la práctica docente, es el clima de trabajo el cual debe favorecer el aprendizaje y la reflexión de todos los miembros, facilitar la producción intelectual y el logro de los objetivos propuestos.

Cuando el clima de trabajo se percibe hostil o indiferente a los esfuerzos de mejora, empobrece y complica las condiciones y posibilidades de actuación de los maestros. Aunado a esto, cuando se propicia un buen clima de trabajo, se facilita el trabajo colegiado, y favorece que el docente comparta experiencias, métodos, técnicas, etcétera, que le han resultado proveedores.

El buen clima escolar estimula el trabajo solidario, la participación de todos los agentes en las actividades que se generan al interior de la escuela, para llevar a cabo las ideas propuestas por el colectivo, con el fin de contribuir al logro de los objetivos establecidos en la institución escolar.

Uno de los objetivos del Proyecto Escolar (PE) es que todos los miembros del Consejo Técnico, integren un equipo solidario con intereses afines y metas comunes para que en un ambiente de confianza y armonía, se tomen decisiones que favorezcan el desarrollo armónico de los alumnos.

La organización y la gestión escolar, también afecta el desarrollo de la práctica docente, en tanto contribuyen a generar las condiciones materiales en que se realiza el trabajo docente.

“Todo el dinamismo de la práctica docente en su contexto institucional transcurre a su vez en el marco de las condiciones materiales, normativas y laborales (...)”⁵⁷

Un factor clave para mejorar el desempeño docente es el director, en tanto recae en él la responsabilidad de coordinar, vigilar, dirigir, sostener las tareas del docente y por lo que puede contribuir a generar más y mejores resultados.

En el siguiente apartado hablaremos del papel que juega el director como apoyo en el desempeño de la práctica docente, así como de las actividades que realiza con este fin.

3.4 El director como apoyo en el desempeño de la práctica docente.

El director debe ser sensible a las necesidades personales de aquellos que conforman la escuela; fomentar la participación de los diferentes miembros de la

⁵⁷ Frigueiro, Op. Cit., Pág.31.

comunidad escolar y promover el esfuerzo colectivo en torno a las metas institucionales.

“Es necesario reconocer que gran parte de lo que ocurre en el aula y en la escuela depende de las acciones u omisiones de las instancias dirigentes del sistema, es decir, la gestión institucional.”⁵⁸ Por lo que es importante generar conciencia en cada director de la importancia de su papel en la mejora de las prácticas educativas, para que tome la iniciativa e impulse cambios positivos.

El director encuentra grandes dificultades para cumplir con su tarea cuando carece de la formación necesaria para evaluar y dar seguimiento al trabajo docente y al funcionamiento de la escuela en su conjunto, cuando desconoce las prioridades establecidas en las normas, cuando no cuenta con los recursos necesarios para apoyar el trabajo docente, además de las estrategias de trabajo, ya que carece de las herramientas necesarias para cumplir con su papel de apoyo, soporte, orientador y coordinador.

La directora Georgina contempla en el proyecto escolar visitar los grupos en horas de clases para llevar a cabo una observación formativa para los docentes. Para que ésta tarea fuera más efectiva la directora realizó una guía de observación. Actualmente se plantea diseñar instrumentos de evaluación y seguimiento del trabajo escolar para ser aplicados a maestros, alumnos. Así mismo ha propuesto recabar la opinión de padres de familia durante las firmas de

⁵⁸ Tamez Guerra, Reyes S, Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, SEP, 2001, Pág. 119

boletas para conocer sus puntos de vista en cuanto al desarrollo de la educación dentro de la escuela.

Para que el director realice actividades orientadas hacia el mejoramiento de la enseñanza, debe conocer con quiénes trabaja, cuales son sus necesidades, con qué recursos cuenta para el logro de los objetivos propuestos, además de tener claro qué tipo de educación busca brindar, qué tipo de escuela desea promover.

“Si un director quiere mejorar la calidad de las prácticas educativas, tendrá que saber qué ocurre con la enseñanza y el aprendizaje en el establecimiento que conduce. Para ello deberá dirigir su mirada a lugares claves: clases, talleres, biblioteca (si es que la hay). Es decir a esos terrenos geográficos que enmarcan las prácticas pedagógicas propuestas en el currículo.”⁵⁹

Como he señalado, el director es un elemento fundamental que puede influir favorablemente en la conducta de los docentes ya que tiene la posibilidad de generar ideas y de apoyar las iniciativas de otros docentes, favorecer el análisis, la discusión en torno a ellas y evaluar su desarrollo.

Con respecto al rol del director, conviene reiterar que este es esencial para dar sustento al profesionalismo interactivo y promoverlo, “esto incluirá ayudar a

⁵⁹ Frigueiro, *Op. Cit.*, Pág. 70 y 71

los docentes a comprender su propia situación y adquirir los conocimientos y medios para mejorar.”⁶⁰

El directivo impulsa los trabajos de la comunidad escolar hacia el logro de objetivos de la institución escolar; así mismo lleva a cabo negociaciones con el profesorado para lograr acuerdos que faciliten el trabajo de todos y la calidad de la educación que se imparte. Para ello, insistimos, es importante que conozca al personal que trabaja en la escuela y cuáles son las circunstancias de cada uno; facilitando y promoviendo la comunicación en todas las direcciones, ello le permitirá clarificar el papel de cada docente en el proceso educativo y rescatar su participación y compromiso en la toma de decisiones y en el trabajo diario.

La directora Georgina se ha interesado por conocer cuáles de los maestros que laboran en su escuela, cubren otra jornada, sí lo hace en otra escuela o en la misma, qué grados imparten en el otro turno, dónde se ubica la otra escuela a la que asisten, qué grados imparten en la otra escuela, con el fin de apoyarlos sin llegar al favoritismo.

En los procesos de cambio y mejora “son vitales los esfuerzos individuales y colectivos de los docentes como iniciadores y promotores de la mejora. Por el contrario donde el director y el ambiente escolar son hostiles de una manera

⁶⁰ Fullan, Michael y Hargreaves, Andy, La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar, Buenos Aires Argentina, Amorrourtu, 1999, Pág.141

notable y sistemática, sus esfuerzos tendrán un resultado escaso, efímero o inexistente. Aquí es donde el rol del director parece decisivo.”⁶¹

Una maestra de la escuela observada comparte:

“Considero que el ambiente que se crea en una escuela es fundamental para que como maestro te puedas desempeñar cómodamente. En lo personal yo ya había trabajado con la directora Georgina, solo que me cambiaron de escuela por circunstancias personales, pero lo que te puedo decir de la directora de la otra escuela es que era muy diferente la directora Georgina. Por ejemplo no se preocupaban por promover un ambiente de compañerismo, por el contrario provocaba la confrontación y el individualismo; así que pedí mi cambio para esta escuela de nuevo, por que yo me siento muy bien trabajando con la maestra Georgina, ya que ella te da la libertad de llevar a cabo las clases, te orienta y promueve el trabajo colegiado”

A cargo del director se encuentra, igualmente, la distribución, asignación y coordinación de todas las tareas de apoyo al trabajo docente que se desarrollan dentro de la institución escolar, como: confeccionar horarios, coordinar actividades de orientación escolar y profesional, promover actividades que propicien un trato cordial y respetuoso entre los integrantes de la institución escolar, actuar como mediador para resolver conflictos, designa tareas individuales y colectivas, entre otras.

⁶¹Fullan y Hargreaves, Loc. Cit.

La directora Georgina forma comisiones que promueven una mejor organización del trabajo, las cuales son: las comisiones de matemáticas, lectura y redacción, ecología, seguridad escolar, valores, acción cívica y social, material didáctico y cooperativa escolar, de estas comisiones son responsables uno o dos docentes a lo largo del ciclo escolar,

El director como gestor pedagógico puede generar diversas actividades enfocadas a la búsqueda de más y mejores resultados académicos, como el promover estructuras que agilicen y potencialicen la participación de los alumnos y padres de familia, así como formas de organización que posibiliten una mejor articulación y aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos.

El director(a) “(...) favorece que la información llegue a todos los miembros de la escuela; localiza materiales de instrucción, proporciona ayuda a maestros...”⁶² ayuda en el desarrollo de sus colaboradores, creando condiciones favorables para ello, como el promover la reflexión de los docentes sobre su práctica, motivando un trabajo cooperativo y colegiado estimulándolos para mejorar su desempeño.

Esto lo hace porque el director tiene la obligación y la misión de llevar a sus colaboradores al límite superior de sus posibilidades.

⁶²Wiles, Kimball, Técnicas de supervisión para mejores escuelas, México, Trillas, 1973, Pág. 156.

Un instrumento valioso que puede ayudar al director(a) en la conducción de la institución escolar y en el aprovechamiento de las potencialidades de los maestros, es el proyecto escolar.

El proyecto escolar tiene como objetivo principal promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de todos los alumnos.

Para la construcción del proyecto escolar es importante que los directivos y maestros identifiquen y enfrenten profesionalmente los principales problemas que se dan en cada plantel escolar y que impiden o dificultan cumplir con los propósitos educativos de la primaria, que tomen de decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir, la enseñanza; establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas; realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados, evalúen permanentemente las acciones realizadas y con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.

En torno al proyecto escolar, el director fomenta la participación activa y responsable de los docentes, participa en los análisis reflexivos de la práctica docente y de su propia función, planifica tareas del aula con los docentes, estimula y sostiene la participación de los docentes en equipos de trabajos, alrededor del proyecto educativo.

Igualmente promueve la reflexión en la acción, sobre la acción y para la acción docente, con el fin de mejorar la práctica educativa, así como el trabajo colegiado de todos los integrantes de la institución con el fin de favorecer el crecimiento profesional de los docentes.

Asimismo propicia la actualización continua del profesorado y realiza evaluaciones del profesorado con el fin de apoyar su desarrollo profesional y contribuir al mejoramiento de su práctica.

El directivo es quien debe fundamentalmente proponer y guiar proyectos de mejora que favorezcan el trabajo en equipo de los profesores y permitan la cohesión de sus miembros, buscando provocar mayor eficacia en el trabajo profesional.

La directora Georgina además de convocar semanal o quincenalmente a los tres maestros de cada grado (1° A, 1° B, 1° C, 2° A, 2° B, 2° C, etcétera) para que debatan y reflexionen sobre su práctica y los problemas que se les presenten en el aula; también en las juntas de Consejo Técnico que se realizan mensualmente, promueve la reflexión y ayuda colegiada; en estas juntas integra a los docentes de primeros segundos y terceros en un grupo y en otro grupo a los de cuatro quinto y sexto.

Cuando el director, controla todas las decisiones e impide o frustra las iniciativas docentes, cuando prefiere culpar antes que reconocer qué sólo ve

problemas donde los otros ven posibilidades, generará docentes frustrados y sin interés por su práctica.

El director en su tarea de coordinación impulsa la formación de los docentes en la medida que promueve la reflexión, el análisis colegiado en torno al trabajo educativo, a la vez que respeta la **autonomía**⁶³ de los docentes.

La principal tarea del director insistimos, consiste esencialmente en la conducción y concentración del esfuerzo de sus colaboradores para un trabajo común. En este clima nacerá la disciplina y la responsabilidad en torno a una cultura de colaboración

“La orquestación del trabajo con sentido pedagógico se constituye por los maestros y el directivo en su encuentro diario con particulares problemas de enseñanza, con específicas condiciones para la tarea didáctico-áulica,…”⁶⁴

Para la directora Georgina, el Consejo Técnico es el espacio donde la participación libre de todos los docentes permite la toma de decisiones de manera democrática, además se percibe un ambiente de cordialidad, respeto a las diferencias, tolerancia y trabajo; estas juntas se caracterizan por atender preferentemente el trabajo técnico-pedagógico. (Ver anexos 1 y 4)

Cuando el director(a) atiende al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, cuando propicia el trabajo colegiado y mantiene una estructura donde

⁶³ **AUTONOMIA DOCENTE:** Entendiendo por autonomía el hecho de dar libertad al docente de elegir formas de trabajo con su grupo, materiales necesarios para llevar a cabo sus clases, etcétera

⁶⁴ Pastrana Op. Cit., Pág.90

predomina el trabajo docente colaborativo, cuando promueve y genera la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, además de ayudar a clarificar e impulsar propósitos colectivos; da lugar a buenas relaciones al interior de la escuela, utiliza una gestión democrática y propicia las condiciones necesarias para el trabajo colegiado; es considerado un gran apoyo para la práctica docente.

Con este fin, insistimos en que el director debe promover el análisis colegiado. La reflexión colectiva en torno a la práctica educativa que se lleva a cabo en la institución escolar, en relación a los supuestos y creencias que orientan la acción de los docentes, con el fin de que ésta sea cada vez más pertinente y de mejor calidad.

Así mismo es relevante para el docente el apoyo que le brinde el director frente a la comunidad escolar, es decir, frente a otros colegas, alumnos y padres de familia, con respecto a su autoridad y decisiones sin llegar a contradecirlo ya que esto puede afectar en su desempeño.

La relación director-docente es imprescindible para la buena marcha de la vida institucional y la realización del proyecto escolar, ya que uno depende del otro; el director no puede llevar a cabo proyectos educativos si no cuenta con el docente para desarrollarlos, por ejemplo, proyectos de mejora, de innovación, festivales, paseos, actividades, etcétera, establecidos en el proyecto educativo y el

docente necesita el respaldo, apoyo, la orientación del (la) director(a) para el buen desarrollo de su tarea docente.

Joaquín Garin Sallán señala que el director persigue el compromiso por parte del profesorado, de dedicar su tiempo y su energía a mejorar la calidad educativa y la utilidad sobre la Institución educativa.⁶⁵

Un hecho que se pudo percibir entre los maestros de la escuela “Manuel Cervantes Imaz” es que tienen la disponibilidad de seguir preparándose en beneficio del logro del objetivo del PE, ya que la directora busca continuamente, congresos, cursos, talleres, etcétera que se relacionen directamente con las matemáticas, cursos se llevan a cabo en juntas de Consejo Técnico, principalmente, aunque la directora ha logrado que los maestros asistan a congresos incluso en días de vacaciones para los docentes.

El director deberá valorar a los docentes como generadores de conocimiento además de brindarle la libertad para que construyan sus prácticas, y no solo se les considere como simples aplicadores de teorías, sino también como propulsores de la escuela.

El director puede apoyar las ideas de los docentes que contribuyan a la innovación a favor del logro de los objetivos institucionales, así mismo puede

⁶⁵ Garin Sallán Joaquín, Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio, universidad de Deusto, estudios e investigaciones, Bilbao, España, Universidad de Deusto, Instituto de Ciencias de la Educación, 1998, Pág. 244

alentar su trabajo docente, su confianza y así propiciar su desarrollo profesional y por lo tanto, buenos y mejores resultados en el desempeño de la práctica docente.

“...Los maestros tienen una concepción bastante bien desarrollada sobre exactamente cómo y hacia que fines debe ser utilizada la autoridad del director, por lo que surgen conflictos cuando ésta es utilizada sin considerar las expectativas del maestro...donde se espera que el director apoye la autoridad del maestro bajo cualquier circunstancia”.⁶⁶

Una forma de apoyar al docente, de estar cerca de él, se da cuando el directivo participa directa o indirectamente en la mayoría de las actividades escolares, ello le permitirá supervisar, controlar, apoyar y/o corregir las ideas y actividades que no respondan a lo planteado, que no resulten en beneficio de toda la comunidad.

Una clasificación de las actividades que realiza un director, en apoyo a la práctica docente, la ofrece Leonor Pastrana, la cual divide en cuatro grupos.

- ❖ Vigilar y participar de las tareas
- ❖ vigilar y corregir los criterios de trabajo
- ❖ vigilar y sostener el impulso pedagógico
- ❖ vigilar y alentar la profesionalidad del docente.

La intención de estas tareas, es brindar apoyo a sus docentes, de acompañar a los maestros en las actividades que realizan y de propiciar la

⁶⁶Rockwell, Op. Cit., Págs. 83 y 84

participación e integración de los maestros en las tareas escolares, así como el sustentar e impulsar ideas y propuestas innovadoras además de evaluar y corregir en caso necesario las actividades que desempeña el docente.

A través de dichas tareas el director encamina sus actividades y funciones al logro de los objetivos planteados en el proyecto educativo y en los planes de actividades aprovechando las capacidades y habilidades de los maestros.

Resumiendo, podemos decir, que el director, para fortalecer la dimensión pedagógica de su gestión, “requiere de una pedagogía que fortalezca la autonomización creciente, el trabajo colectivo y solidario, la toma de decisiones, el pensamiento crítico, el manejo de varias fuentes de información y que se elaboren proyectos de acción que reconozcan críticamente la diversidad de sujetos y contextos culturales.”⁶⁷

Me parece importante la atención a la falta de una formación previa a ocupar el puesto directivo puede generar mejores resultados en la conducción de las escuelas primarias así como en el apoyo al desarrollo de la práctica docente y por lo tanto en el proceso de enseñanza-aprendizaje, reflejándose en la calidad educativa.

⁶⁷Davini, Loc.Cit.

Reflexión final.

Al realizar este trabajo pude conocer más ampliamente el propósito de la función directiva, me dí cuenta que el director debe enfocarse principalmente a guiar, apoyar y coordinar todos aquellos aspectos que hacen que una escuela funcione adecuadamente, dirigiendo su acción a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y por consiguiente la calidad de la educación.

Dentro de los aspectos que coordina el directivo, actualmente se busca priorizar el pedagógico ya que éste es el que le da sentido a su función y a la escuela misma. Es por ello que hoy hablamos de una gestión pedagógica, dentro de la cual merece especial atención el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En apoyo a esta tarea el directivo debe propiciar buenas condiciones de trabajo que favorezcan el desarrollo de los docentes, crear un clima laboral de confianza, respeto y apoyo, así como brindar espacios y tiempos para la discusión, capacitación y análisis de los docentes.

El trabajo realizado me permitió comprobar que la mayor parte de los directivos asumen su función sin contar con una formación específica para el desarrollo de su tarea, aunque hoy en día se le da mayor importancia a su formación y a los procesos de selección de los directivos, con el propósito de identificar a las personas que tienen un mejor nivel de desarrollo y que poseen los conocimientos necesarios para desarrollar la dicha función, como son, psicología

educativa, didáctica, liderazgo, coordinación de grupos, integración grupal, además de las habilidades y destrezas necesarias. Es decir, actualmente ya no se considera como factor principal la antigüedad para seleccionar al director, hoy lo que interesa es su capacidad de conducción.

El proceso de selección al que se enfrenta el directivo consiste en entrevistas y exámenes de conocimientos y habilidades, para detectar si posee los conocimientos que se consideran necesarios para enfrentarse a las diferentes circunstancias que muy probablemente se presentarán en la escuela que dirija.

Mediante el proceso de selección se busca evitar que los docentes que lleguen a ocupar el puesto directivo, lo hagan por medio del “compadrazgo”, “palancas” e influencias.

Por otra parte considero que la formación institucional de la cual carece el directivo, se ve compensada en el presente con los programas que ha creado la SEP, con la finalidad de capacitar y atender tanto a maestros como a directivos en el desarrollo de su función; un ejemplo de ello es el PRONAP (Programa Nacional de Actualización Permanente) que ofrece cursos a directivos.

Estos cursos buscan ofrecerle al director las herramientas necesarias para analizar y flexionar sobre su función para que con ello pueda mejorar sus formas y estilos de trabajo.

Cada director, lleva a cabo su función de una forma muy particular, estas formas se clasifican en estilos de dirección y varían dependiendo de los conocimientos y concepciones del director, de las circunstancias del contexto de la escuela; el estilo de trabajo que desarrolla el director dependiendo de sus prioridades en términos de tiempo, formas de comunicación y manejo del poder, impactan directamente el desarrollo de la práctica de los docentes.

Ahora bien, estoy convencida de que no hay estilos puros y exclusivos, y que las formas de trabajo que tiene el directivo dependen de múltiples variables contextuales.

Sin embargo me he cuestionado si alguno de los estilos de dirección identificados puede considerarse como el más indicado para llevar a cabo la función directiva, y considero que los diferentes estilos tienen aspectos positivos, aunque por supuesto lo fundamental es desarrollar un estilo de gestión que favorezca el trabajo colegiado, el desempeño de los docentes como profesionales y la comunicación entre el director y los docentes.

Así mismo considero que el directivo debe caracterizarse por mostrar interés en los procesos educativos que se manejan y se desarrollan en la institución, procurar los materiales didácticos para el desempeño de los docentes, así como cursos de capacitación para los mismos, apoyar a los maestros ante situaciones difíciles ya sean personales o laborales, vigilar que en lo posible que estén dados a las condiciones materiales de trabajo adecuado para el ejercicio del docente,

crean espacios y tiempos para el trabajo colegiado, favorecer la información y reflexión entre maestros, generar actividades enfocadas a la búsqueda de más y mejores resultados académicos, brindar la libertad requerida por los docentes en cuanto a formas de trabajo.

El director debe atender el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje y en general proponer, atender, escuchar y guiar los proyectos para la mejora del trabajo docente, estas actividades considero que impactarán en la práctica docente de forma positiva.

Al concluir el trabajo, me doy cuenta que uno de los aspectos para él que no tengo respuesta, es, ¿por qué los maestros se muestran renuentes o a disgusto con propuestas que buscan generar un cambio positivo en la educación?

Ya que a partir de las observaciones hechas a la escuela primaria pública “Manuel Cervantes Imaz”, percibí entre otras cosas que algunos docentes se muestran renuentes ante las actividades que propone la directora, pese a que éstas generan cambios positivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esto permite darme cuenta que hace falta retomar la perspectiva del docente, analizando con mayor profundidad el punto de vista y opiniones de los propios docentes, para conocer ¿qué es lo que piensan del trabajo del director y de su estilo de trabajo?, ¿por qué se muestran renuentes ante diferentes propuesta de trabajo aunque estas busca favorecer la calidad de la educación.

Conocer el pensamiento de los docentes en relación a la función directiva, sería importante para poder mejorar la gestión de las instituciones escolares, para que se den mejores resultados en la calidad educativa.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez, Manuel. El equipo directivo recursos y técnicas de gestión. Caracas, Laboratorio Educativo, 2000, 333pp.

Antúñez, Serafín. Claves para la organización de centros escolares (hacia una gestión participativa y autónoma). Barcelona España, Horsori. ICE de la Universidad Autónoma de Barcelona, 1997, 253pp.

Arnaut, Alberto. Historia de una profesión, los maestros de educación primaria en México, 1887-1994. México, Biblioteca Normalista-SEP, 1996. 246pp.

Carvajal Juárez, Alicia Lily. El margen de acción y las relaciones sociales de los maestros: Un estudio etnográfico en la escuela primaria. México, DIE CINVESTAV, 1988. 103pp.

Ciscar, Concepción. Organización Escolar y Acción Directiva. Madrid, Narcea, 1988. 406pp.

Correa de Molina, Cecilia. Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Colombia, Aula abierta al magisterio, 1997. 113pp.

Davini, María Cristina. La formación docente en cuestión: política y pedagogía, Argentina, Paidós, 2001. 163pp.

Egido, Maria Inmaculada. Directores escolares en Europa. Madrid, Escuela Española, 1998. 603pp.

Elizondo Huerta, Aurora, (coordinador) La nueva escuela II: dirección liderazgo y gestión escolar. México, Paidós, 2001. 217pp.

Ferry, Gilles. El trayecto de la formación. México, Paidós educador, 1990. 147pp.

Fierro, Cecilia, Bertha Fortoul, Lesvia Rosas, Transformando la práctica docente: una propuesta basada en la investigación-acción. México, Paidós mexicana, 1999. 247pp.

Frigueiro, Graciela, Margarita Poggi, Guillermina Tiramonti, Inés Aguerrondo. Las instituciones educativas, cara y ceca. Elementos para su gestión. Argentina, Troquel, FLACSO, 1994. 174pp.

Fullan, Michael y Andy Hargreaves, La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar, Buenos Aires Argentina, Amorrourtu, 1999. 183pp.

Garín Sallán, Joaquín. Curso de formación para equipos directivos. Madrid, Ministerio de la Educación y Ciencias, 1996. 64pp.

García Requena, Filomena. Organización escolar y gestión de centros educativos. Málaga, España, Aljibe, 1997. 279pp.

Garrido, Pedro, Mariano Jabonero, Domingo Rivera. Planificación de las actividades directivas de los centros docentes. Madrid, Escuela Española, 1995. 303pp.

Gómez Dacal, Gonzalo. Curso de organización escolar y general, Madrid, Escuela Española, 1996. 603pp.

Imbernón, Francisco. La formación y el desarrollo profesional del profesorado. Hacia una cultura profesional, Barcelona, Grao, 1998, 161pp.

Immegart, Glenn, Roberto Pascual, Mary Lou kanel Immegart. Formación de directores de centros educativos: un enfoque práctico. Bilbao, Universidad de Deusto, 1995, 290pp.

Isaacs, David. La organización educativa y la función directiva. En Antología de Gestión Educativa, México, SEP, s/f. 414pp.

Ornelas, Gloria E, Formación docente ¿ en la cultura? Un proyecto cultural educativo para la escuela primaria, México, colección textos UPN, 2000, 155pp.

Owen, Robert G. La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa. México, Santillana, 1992. 357pp.

Pascual, Roberto. La gestión educativa ante la innovación y el cambio, Madrid, Narcea, 1988. 244pp.

Pastrana Flores, Leonor Aloína. Organización dirección y gestión en la escuela primaria. México, CINVESTAV, 1997. 141pp.

Pozner de Weinberg, Pilar. El director como gestor de los aprendizajes escolares. Buenos Aires, Aique, 1997.168pp.

Rockwell, Elsie. Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente. México, El caballito, 1985. 160pp

Sandoval, Etelvina La trama de la escuela secundaria. Institución, relaciones y saberes. México, Plaza y Valdés, 2000. 386pp.

Santos Guerra, Miguel Ángel, Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar, Málaga, Aljibe, 1994, 354pp.

Schmelkes, Sylvia. Calidad de la educación y gestión escolar. en Antología de Gestión Educativa, México, SEP, s/f. 414pp.

Soler Fierrez, Eduardo, Fundamentos de supervisión educativa, Madrid, Muralla, 1993. 311pp.

SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, Secretaria de educación Pública, 2001. 255pp.

Villa Sánchez, Aurelio (coordinador), Garin Sallán Joaquín. Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio: estudio en las comunidades autónomas de Andalucía, Cataluña y país Vasco. Bilbao, España, Universidad de Deusto, Instituto de ciencias de la educación, 1998. 364pp.

Wiles, Kimball, Técnicas de supervisión para mejores escuelas, México, Trillas, 1973, 333pp.

Anexo 1

Observación de junta de consejo técnico (29 de noviembre del 2002)

8:00

La directora llegó a las 7:45, se dirige a la dirección, a terminar algunos pendientes que tiene; comienzan a llegar varias profesoras a su oficina, toman asiento y comienzan a platicar con la directora, ella les informa de la reunión a la que asistió el día anterior.

8:10

La directora junto con sus maestros se dirige a la sala de cómputo para iniciar la junta de Consejo Técnico, ya estando ahí, da lectura a un documento que informa lo que se llevo a cabo en la reunión del día anterior en el sector donde se les preguntaron a los niños que imagen tenían del trabajo que se lleva a cabo en su escuela por parte de sus maestros y director.

8:20

Continúa con la lectura del documento, algunas de las inquietudes vertidas por los niños es que quieren una hora más de clases diarias para ocuparla en actividades de inglés, computación y música; además de que exigen más atención por parte de los maestros en horas de clase, pues aseguran que sus maestros se salen a platicar con otros, dejándolos solos por mucho tiempo. También hablan de las carencias que observan en el edificio escolar, entre otras cosas.

8:30

Una maestra retoma la solicitud de los niños sobre los baños, ella recuerda como en otra escuela se organizaron para mantener limpios los baños.

8:40

Todos opinan sobre la propuesta de la maestra y llegan al acuerdo de que la implementarán en la escuela.

Los maestros abordan el problema que se da con la basura después de varias intervenciones, la directora comenta la acción emprendida por una maestra días anteriores, pero la mayor parte de los maestros difiere de la solución, así que lo comentan; la maestra que llevo a cabo la propuesta comienza a defenderse, en ese momento la directora interviene diciendo que nadie ésta diciendo que haya sido una mala idea, sino que, quieren una solución que sirva para todos los niños y no sólo para unos cuantos.

8:50

La directora dice: Puesto que una de las inquietudes que manifiestan los niños es precisamente que se les deben dar clases de computación, y esas sólo las podemos impartir nosotros, destinaremos la primera hora para que ustedes practiquen con la computadora y que además conozcan los programas con los que cuenta la escuela (muchos se quejan de este trabajo que deben de realizar).

Un profesor capacitado para auxiliar a los otros maestros con respecto a la computadora con fines de enseñanza, les describe como se llevó a cabo el curso y les comienza a dar las instrucciones para manejo de la computadora.

La directora hace referencia a que hay que dejar que los niños ocupen los recursos de la escuela y que sí por alguna razón se llegaran a descomponer no hay ningún problema, ya que lo que se pretende es que aprendan.

9:00

Después de esto, los maestros se preparan para trabajar en la computadora, forman pequeños grupos para ocupar las computadoras, pese a su protesta, en este momento todos parecen niños, emocionados, descubriendo algo nuevo, algunos ya manejan muy bien la computadora, otros requieren de la ayuda de la directora y del profesor que fue capacitado, la directora reparte algunos de los programas con los que cuenta la escuela, para que los maestros conozcan el contenido de estos.

La directora se acerca a todas las computadoras para auxiliar a los profesores en el uso de los programas y de la computadora.

Una maestra comienza a platicarle a su compañera como fue que ella utilizo con sus niños el programa que están revisando.

9:20

Algunos maestros realizan preguntas a la directora y al asesor con respecto al programa que están revisando.

9:40

Todos continúan revisando los programas, la directora, les dice que al final de la hora comentarán sus inquietudes y propuesta.

10:00

En general los docentes conocieron un poco más sobre la computadora y ya tienen mejor manejo de esta.

La directora reparte a los maestros una lista de los programas de computo a todos los profesores.

10:10

Les pide la directora a los profesores que apaguen su computadora, ella les va diciendo como lo hagan.

10:20

Una vez apagados los aparatos la directora pregunta a los profesores, que les pareció la dinámica y los programas con los que cuenta la escuela. Ellos comentan los programas revisados en que pueden ser utilizados.

10:30

La directora hace la invitación a todos los docentes para que lleven a sus niños a la sala de computo, recordándoles que echando a perder se aprende.

Vuelve a recordarles algunas indicaciones que deben de tener presente en cada sesión, con sus niños.

10:35

Toman un descanso de 30 minutos.

11:10

Continúa la junta.

La directora informa que en la reunión del día anterior se señalo que la escuela es la única que tiene como proyecto escolar, las matemáticas y esto es bien visto por el sector.

11:20

La directora reparte un documento donde se expresan algunos principios orientados para el trabajo con los niños (anexo 2) y pide que lo lean en voz alta a los profesores, al leerlos, la directora pregunta si creen que esos puntos se pueden llevar a cabo y como se lograrían.

Una maestra, expone una problemática a la que se ha venido enfrentando, la cual es sobre el trabajo en equipo con sus alumnos, todos comienzan a intervenir, a proporcionar posibles soluciones, la directora toma en cuenta a

sus maestros y los escucha, además de que comparte experiencias que ella tuvo en su práctica como docente.

11:40

Leen el apartado de cómo trabajar la matemáticas.

La directora comenta aspectos didácticos sobre el proyecto escolar desde su técnica de los acertijos matemáticos, y como es que se pueden retomar ésta estrategia.

La directora pide a sus maestros que se reúnan por ciclos (1° y 2°, 3° y 4°, 5° y 6°) para entregarle a cada uno un paquete de tarjetas hechas por los alumnos, donde pusieron su opinión referente a la olimpiada matemática que se llevó a cabo en la escuela en días anteriores.

11:50

La directora se integra al grupo de 3° y 4°, en donde se encuentran varias maestras, de las más participativas en la junta.

En ese momento los maestros comienzan a discutir y a compartir experiencias, incluyendo a la directora.

12:00

La directora suspende la revisión de las papeletas para que todos comenten sobre lo que opinan los niños y como lo ven los profesores, estos comienzan a decir lo bueno y malo que ellos pudieron percibir y la solución a la que llegaron.

12:20

La directora concluye la junta diciendo:

Recuerden maestros que hay absoluta libertad de trabajo con el fin de flexibilizar y respetar cada forma de trabajo siempre y cuando se obtengan resultados óptimos.

Anexo 2

GENIALIDADES MATEMÁTICAS 2002-2005

NO TE OLVIDES MAESTRO(A) QUE:

- La escuela pretende coadyuvar a que los niños dominen las herramientas matemáticas indispensables que les permitan aprender otros contenidos.
- Los niños aprenden de mejor manera al tratar de resolver una situación que les presenta un reto
- Para que resuelvan una situación es indispensable permitirles que piensen de manera autónoma, se equivoquen, pregunten y compartan con sus compañeros sus dudas y conocimientos.
- Tu papel de maestro es indispensable para proponerles a tus alumnos actividades y juegos interesantes, compartir sus descubrimientos y participar en sus conversaciones, apoyar su aprendizaje y convertirlo en algo atractivo.
- Tú guías, orientas, organizas y pones al alcance de tus alumnos los elementos necesarios para resolver las situaciones que se les presentan, permitiendo que sean ellos quienes decidan cómo hacerlo.
- Los niños aprenden de lo que saben, por lo que es necesario que cuando haya un nuevo conocimiento por aprender, la situación les permita relacionarlo con sus ideas y experiencias previas
- Es importante que los niños participen activamente en la construcción del conocimiento, a través de diversas actividades que sean interesantes para ellos y que les hagan pensar y descubrir por si mismos sus errores y aciertos.

AL TRABAJAR MATEMÁTICAS, ES NECESARIO CONSIDERAR QUE:

- **En un primer momento los alumnos deben resolver un problema a su manera y con sus propios conocimientos.** No es necesario que usen los símbolos y las operaciones que utilizan quienes ya saben matemáticas. Es muy importante que los niños decidan o descubran como resolver el problema y estén en contacto con el material. Esto apoya sus razonamientos.

Las funciones del maestro en esta parte del proceso son dejar que los niños resuelvan por sí mismos la situación, ayudarles a organizarse, explicarles aspectos de la actividad que no estén claros y reflexionar con ellos sobre lo que están haciendo.

- **En un segundo momento, el maestro enseña algunos aspectos del contenido del tema. Empieza por hacer preguntas sobre lo que los niños han realizado y los resultados que obtuvieron, cómo han llegado la solución o las razones por las que no han tenido éxito.** Termina mostrándoles otros procedimientos o diciéndoles cómo se escribe con símbolos lo que han hecho.

Es importante que antes de realizar la actividad el maestro haga pensar a los niños en el resultado que creen que pueden obtener. Esto favorece que comiencen a hacer cálculos mentales, mismos que posteriormente les facilitarán los cálculos por escrito,

Cuando los niños han intentado resolver un problema por si solos, las explicaciones, del maestro sobre el contenido del tema tienen mayor sentido para ellos. Esto les permite darse cuenta si acertaron, que pueden existir soluciones diversas a un mismo problema o por qué se equivocaron.

- **Finalmente los niños ponen en práctica y amplían los**

conocimientos que van aprendiendo a partir de otras actividades.

Es importante que las actividades y los problemas que se planteen sean distintos y puedan resolverse de diferentes maneras: mentalmente, con objetos, con dibujos o con operaciones aritméticas,

RECUERDA que la manera en que cada alumno resuelve sus problemas, depende de su edad, sus conocimientos y experiencias previas, por lo que un grupo heterogéneo es el terreno más fértil para el aprendizaje constructivo. Cuando se enseña a los niños el procedimiento usual de resolver un problema, por lo general no empiezan a usarlo inmediatamente. Necesitan tiempo y práctica para manejar la nueva herramienta. Por esta razón deben enfrentarse a numerosos problemas y, a veces, realizar varias veces una misma actividad

¡LAS MATEMÁTICAS SON COSA DE JUEGO!

¡LOS NIÑOS ADORAN EL JUEGO!

LUEGO

¡LAS MATEMÁTICAS SON PARA LOS NIÑOS!

**JUEGA CON TUS ALUMNOS Y ENSEÑALES A QUERER LAS
MATEMÁTICAS**

Anexo 3

Entrevista realizada a la directora de la escuela “Manuel Cervantes Imaz”, con el fin de saber sobre su formación (27 de noviembre del 2002).

Esta entrevista es con el fin de indagar en torno a la formación del director, yo tengo la idea de que no existe alguna formación de tipo institucional, entonces, ¿cómo es que los directores se preparan para llegar a ocupar tal puesto?

Bueno en mi caso estudié la normal de educación primaria, pero no ejercí como tal hasta después de algunos años, que primero me desempeñé como maestra de inglés, en donde trabajaba con adultos y no con niños, posteriormente me integré a un proyecto educativo de capacitación a docentes (*El PARE*), este proyecto tenía una forma de trabajo autogestiva, la cual me enseñó mucho con respecto a formas de coordinación de grupos, además de que tenía ocho escuelas a mi cargo y por consiguiente conocí a varios directores de los cuales aprendí muchas de las cosas que ahora aplico.

En este proyecto, la coordinadora me propuso que ocupar una plaza de director, yo no quise en un principio, pues realmente no me interesaba; sin embargo la coordinadora continuó insistiendo pues ella argumentaba que contaba con las actitudes y aptitudes necesarias para poder desempeñar ese puesto, hasta que por fin me decidí e ingresé al escalafón, en donde uno va registrando los cursos que tienen valor escalafonario, de esta forma uno puede subir de puesto. Posteriormente fui seleccionada junto con otros dos candidatos, a los tres nos entrevistaron y nos realizaron una serie de preguntas con respecto a situaciones que debe atender el directivo, considero que pude contestar fácilmente, pues me basé en las experiencias que pude vivir con los directores con los que pude compartir algún tiempo de trabajo y por la experiencia del trabajo autogestiva que adopté del a partir del PARE.

Entonces ¿usted cree que la práctica docente puede tener influencia en la función directiva?

Totalmente, lo que aprendes en la práctica docente es de gran utilidad para poder desempeñar la función directiva, creo que lo que observas de otros directores cuando te

desempeñas como docente influye en gran parte, cuando decides ocupar este puesto; en lo personal te puedo decir que de todos los directores con los que pude trabajar, cuatro de ellos me sirvieron de mucho, al verme ocupando este puesto, pues dos de ellos, los consideré buenísimos desempeñando su papel ya que tenían muy buenas ideas, apoyaban al cuerpo docente y sobretodo muy humanos. Y por el contrario las otras dos eran todo lo contrario, una de ellas muy cerrada, siempre sentada atrás de un escritorio, brindando un apoyo casi nulo y la otra no sabía nada, ni si quiera tenía idea del trabajo que se debe realizar.

En lo personal para formarme como directora lo que hice fue revisar, leer e investigar todo lo que otros compañeros me recomendaron o incluso platicando con ellos aprendí mucho, actualmente tomo un curso por internet del Tec de Monterrey (<http://www.tec.com.mx/sepdf>) que me ayuda a corroborar si lo que hago está bien o no va por ahí, este curso me interesó mucho, pero además pregunté si este tenía algún valor dentro de la carrera magisterial o el escalafón, la respuesta fue negativa, pero eso no me importó en este momento pues para mi tiene valor en la “egoteca” ya que así puedo conocer más sobre lo que hago y en como me desempeño.

Es así como ocupo este puesto directivo desde hace cinco años, recuerdo que aproximadamente unos dos años y medio, comenzó a impartirse un curso de dos semanas de duración con el fin de preparar para el puesto de directivo a los profesores delegados para tal. Y aunque este curso también fue ofrecido a los directores que ya desempeñan esa función; en lo personal no me interesó, pues al revisar los contenidos, me dí cuenta que ese curso ya lo había tomado pero en la práctica a base de caídas y levantadas.

Anexo 4

Observación a junta de Consejo Técnico del día 28 de febrero del 2003.

8:00

La directora comienza la junta haciéndoles saber a los docentes que asistirá una señorita que tratara el tema de la violencia y de cómo tratar de evitarla, tanto en los hogares de los niños como en la escuela.

Sin embargo la persona no llego a las ocho de la mañana, como estaba previsto.

8:15

Al ver que no llega la persona que hablara de la violencia, la directora inicia la temática que había planeado tratar con el equipo docente.

El primer punto a tratar es una salida a Xochimilco, que se lleva a cabo cada año, lo que hay que acordar es el día que se realizará, para lo cual la directora propone el 9 de abril, los maestros concuerdan con ella.

Otro punto a tratar es el día del niño, aquí si existen varias propuestas, una de ellas es que sea el mismo día de la salida a Xochimilco, pero la mayoría de los maestros difieren de esa propuesta, por lo que se acuerda que sea el 28 de Abril. Y como actividad de este día se realizara un rally que estará a cargo del maestro de deportes y el convivio será en cada salón

8:30

También se comienzan los preparativos para el festival del día de las madres.

Una costumbre de la directora es que los festivales representen las tradiciones de un estado del país o un recuento de las canciones que estuvieron de moda en cada década.

Este año se plantea representar al estado de Jalisco, por lo que se propone contratar a mariachis. Esto provoca el descontento de algunos maestros por que dicen que eso provocaría pedir más dinero y los papás gastan mucho y que los niños no pueden cooperar en la mayoría de las ocasiones.

Se plantean diferentes opciones como el pedir a los niños un peso diario diciéndoles que es para el regalo de su mamá y que debe ser una sorpresa para que ellas no se enteren de nada, finalmente se deja como pendiente y se propone tomar una decisión dependiendo del costo y la respuesta de los niños.

9:00

Se empieza a tratar lo que será la semana del aniversario de la escuela, ésta se festejara del 3 al 7 de marzo, donde se promoverá un evento tipo cervantino y se pretende incluir actividades artísticas como son pintura infantil, poesía, cuentos y escultura en plastilina, esto es propuesto por una maestra, así que la directora lo pone a votación para que sea apoyado por los otros maestros, y todos están de acuerdo en llevar a cabo las actividades de celebración.

9:10

Llega la especialista que tratará el tema de “contra la violencia para la paz” destaca que pudo observar en 15 minutos que los maestros son participativos y equitativos, algo que no se ve en otras escuelas con tanta facilidad.

Explica que este tema se tratará en diez sesiones, pero que ahora se desarrollara el reconocimiento de si mismos.

La señorita da la indicación de que cierren los ojos y se remonten a la edad de siete años, ella comienza a comportarse como una maestra muy estricta y regañona, para hacerles ver que cualquier comportamiento puede afectar definitivamente en el desarrollo de los niños.

9:30

La señorita aplica la dinámica de reconocimiento de las líneas de la palma de la mano con el fin de ver que tanto se conocen.

Todo esto provoca que los docentes quieran compartir muchas de sus experiencias y recuerdos que tienen de cuando eran niños y se enfrentaron a maestros muy estrictos.

10:00

Se da un receso de 45 minutos.

10:20

La directora prepara junto con un maestro representante de la dirección 3, un curso sobre las operaciones de resta o sustracción, que impartirá a los docentes después del receso.

10:45

El maestro inicia con el curso, comienza a preguntara a los maestros sobre el manejo de la resta con la dinámica del banco, los maestros divagan y muy pocos participan al inicio del curso.

11:00

Una maestra comenta que lo que están viendo no es de mucha utilidad y sería mejor que se dieran opciones de solución a las problemáticas a las que se enfrentan con respecto a la resta, manejándola con la dinámica del banco.

El representante le explica el por que conviene dar antes una explicación.

La directora le da la opción de que lo haga mas dinámico, es decir que lo haga jugando con los docentes como si se tratara de los niños.

Se observa que muy pocos maestros entienden las explicaciones y se ven muy dudosos.

12:00

La exposición del maestro está por concluir y se puede decir que ya la mayoría de los maestros han ido comprendiendo lo que ha explicado el licenciado, para lo que se ven más participativos que en un inicio.

12:25

Finalmente se dan las conclusiones y queda pendiente únicamente lo de la contratación de los mariachis para el 10 de mayo.

Anexo 5

Datos generales de la escuela “Manuel Cervantes Imaz”

<u>Número de alumnos:</u>	493
<u>Número de maestros:</u>	18
<u>Directora</u>	1
<u>Secretario</u>	1
<u>Maestros que trabajan doble jornada</u>	13
<u>Comisiones que se manejan:</u>	
	*Matemáticas
	*Lectura
	*Ecología
	*Seguridad escolar
	*Valores
	*Acción cívica
	*Material didáctico
	*Cooperativa

Trabaja con el proyecto: Escuelas de calidad.

Cursos de actualización:
Se procura que se desarrolle en las junta de consejo técnico.

Anexo 6

Entrevista realizada a la directora Georgina, el día 15 de marzo.

Con respecto a su función, ¿cómo considera que usted brinda apoyo a la práctica del cuerpo docente?

Trato de hacer sugerencias a los maestros con respecto a lo que veo de su práctica, no impongo, si no que por el contrario trato de proponer a los docentes, sin hacer crítica

El consejo técnico es una de mis principales herramientas con las que cuento para proponer y escuchar a los docentes, aunque ellos saben de antemano que estoy dispuesta cuando me necesiten urgentemente.

Levamos avances programáticos, para ver los resultados y que tanto va cumpliendo con el programa de la SEP.

¿La escuela cuenta con los materiales didácticos necesarios para cada maestro?

Los suficientes, pero no los necesarios; pero sigo trabajando en eso, estamos a punto de lograr este objetivo, de que cada grupo cuente con su propio material didáctico.

Anexo 7

Encuesta a maestro de escuela primaria.

1.- ¿Cuál cree que es la función que realiza el director?

Coordinar el manejo de la escuela, apoyar a los maestros, defenderlos de los padres de familia, escuchar a los maestros.

2.- ¿Cómo considera que la directora apoya a su práctica como docente?

Procura que existan los elementos necesarios para que podamos llevar a cabo nuestras clases, promueve el trabajo colegiado, da oportunidad de que los docentes platiquemos sobre las dificultades a las que nos enfrentamos.

3.- ¿Promueve el trabajo colegiado?

Totalmente, ella se preocupa por que todos los maestros nos integremos y nos apoyemos entre todos, para llevar a cabo nuestra práctica docente. También escucha, acepta propuestas y las lleva a cabo si éstas parecen buenas.

4.- ¿De qué forma maneja la comunicación con los docentes?

Utiliza varios canales, como el escrito, poniendo avisos, utilizando circulares, maneja un cuaderno para registrar algunos de los avisos para que firmemos de enterados.

Anexo 8

Encuesta a maestro de escuela primaria.

1.- ¿Cuál cree que es la función que realiza el director?

Administrar los recursos y realizar todo el papeleo que implica el manejo de la escuela, apoya al maestro en su práctica, sugiere formas de trabajo.

2.- ¿Cómo considera que la directora apoya a su práctica como docente?

Es ordenada, lleva a cabo la calendarización de las actividades que se llevarán a cabo, trabaja en equipo con los docentes.

3.- ¿Promueve el trabajo colegiado?

Si, ayuda a los docentes en los temas que se nos dificultan impartir el desarrollo de algunas de las actividades de la escuela, las asignaturas a comisiones, para que todos formemos parte de las actividades que se realizan y no solo nos dediquemos a nuestro grupo. Toma en cuenta la opinión de los docentes para la toma de decisiones.

4.- ¿De que forma maneja la comunicación con los docentes?

De forma personal y escrita.

Anexo 9

Encuesta a maestro de escuela primaria.

1.- ¿Cuál cree que es la función que realiza el director?

Coordinar, visitar a maestros, checar avances, cumplir con los procesos administrativos de la escuela, aconseja y sugiere métodos para impartir clases.

2.- ¿Cómo considera que la directora apoya a su práctica como docente?

Crea la interacción entre docentes, coordina los aspectos que intervienen en nuestra práctica, nos provee de materiales didácticos que necesitamos.

3.- ¿Promueve el trabajo colegiado?

Sí, cada quince días reúne a los maestros por grado, para que juntos resolvamos las problemáticas a las que se han enfrentado.

4.- ¿De qué forma maneja la comunicación con los docentes?

Principalmente de forma oral, en las juntas de consejo técnico o en la mañana cuando los maestros todavía nos encontramos en la dirección.

Anexo 10

Encuesta a maestro de escuela primaria.

1.- ¿Cuál cree que es la función que realiza el director?

Apoya al maestro en su práctica y frente a los padres de familia.

2.- ¿Cómo considera que la directora apoya a su práctica como docente?

Esta al pendiente de la mayor parte de los aspectos que intervienen en la práctica docente.

3.- ¿Promueve el trabajo colegiado?

Si, sobretodo con una relación de cordialidad y respeto entre todos los que integramos la escuela.

4.- ¿De que forma maneja la comunicación con los docentes?

Utiliza varias formas, la personal y la escrita según la información que quiera dar.

Anexo 11

Encuesta a maestro de escuela primaria.

1.- ¿Cuál cree que es la función que realiza el director?

En general en manejo de la escuela, vigilar que todo marche correctamente.

2.- ¿Cómo considera que la directora apoya a su práctica como docente?

Con las juntas de Consejo Técnico, observa el trabajo de los maestros, comenta de forma personal los errores, propone estrategias, no impone, muestra seguridad de las acciones que emprende, si es muy urgente la atención que requiere algún profesor, deja todo por ayudarlo

3.- ¿Promueve el trabajo colegiado?

Claro, busca dar espacios y tiempos a los maestros para que trabajemos juntos algunos aspectos y ella se incluye en la mayor parte de ellos.

4.- ¿De qué forma maneja la comunicación con los docentes?

A través de circulares, y lo más importante de forma personal.