Universidad Pedagógica Nacional

Unidad Ajusco
Licenciatura en Psicología Educativa

El Liderazgo Directivo en la Gestión Pedagógica de las Escuelas de Calidad

Tesis en la modalidad de informe de investigación empírica

que para obtener el título de

Licenciado en Psicología Educativa

presenta:

German Loza Tello

Asesora: Mtra. María de Guadalupe Gómez Malagón

Ciudad de México. Mayo de 2013

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A mis padres:

Quienes me dieron dos grandes regalos, la vida y la libertad para vivirla. Gracias por todo su apoyo, por sus consejos, dedicación, amor y por los valores que me enseñaron, sin duda alguna son la mejor herencia. Con todo mi agradecimiento, respeto y amor les dedico este logro que también es suyo.

A la Mtra. María de Guadalupe Gómez Malagón:

Le agradezco su paciencia, comprensión y asesoría, fue piedra angular en la realización de este proyecto.

A los directores y profesores escolares, quienes me brindaron su tiempo y espacio para llevar a cabo esta investigación.

A mis excepcionales y auténticos amigos que me acompañaron en mi andar por este camino (y en general en la vida) viéndome tropezar y levantarme, muchas gracias porque con su sabiduría y experiencia pude construir y definir mis expectativas en la vida. Les comparto este memorable y significativo logro en especial a: Martin Martínez, Gerardo Rivero, Anthony Rivero (la familia Rivero González en general), Fernando Fuentes, Arturo Herrera, y Omar Rubio.

Finalmente Gracias Agueda por tu comprensión y apoyo en todo este tiempo.

Resumen

El director es una figura clave en la vida escolar, porque tiene la encomienda de dirigir a su centro escolar hacia el logro de los objetivos y metas propuestas. Por la importancia y la trascendencia de la función directiva, esta investigación tiene como objetivo principal identificar las características del modelo de liderazgo y gestión pedagógica directiva de las escuelas de calidad, para poder analizar el potencial de la dirección y el liderazgo escolar como fundamento para generar el desarrollo de las instituciones escolares haciéndolas de calidad.

De las dos escuelas primarias que participaron en esta investigación, una está inscrita al Programa Escuelas de Calidad y la otra no, en ambas, se entrevistó al director y a un profesor por grado escolar.

Para recolectar y valorar la información que requirió este estudio se adaptaron los cuestionarios del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE, 2009) que están diseñados para evaluar las funciones del director en las diferentes áreas de la gestión escolar. Ello permitió contar con un guión de entrevista (en dos versiones una para el director de 36 preguntas y otra dirigida a los docentes de 32) como instrumento pertinente para valorar el tipo de liderazgo y la gestión pedagógica del director, así como también las demás categorías que demanda el PEC. Los resultados obtenidos ejemplifican la influencia del liderazgo directivo y de la gestión pedagógica que se propone en el PEC, tanto para este tipo de escuela como para la que no pertenece al PEC, para potenciar el buen funcionamiento de la escuela y lograr los objetivos curriculares mejorando la calidad educativa.

Índice

Introducción…… 6

Capítulo 1. Los Directivos Escolares: Función y Liderazgo

1.1 Director escolar…… 9
1.2 Selección y formación de directores en México…….. 15
1.3 Un acercamiento a la función directiva en México……. 17
1.4 Liderazgo…… 20
1.5 Liderazgo directivo…… 22
1.6 Una mirada a la investigación del liderazgo……..... 22
1.6.1 Enfoque de rasgos……. 23
1.6.2 Enfoque conductual…… 24
1.6.3 Enfoque situacional…… 25
1.7 Tipos de liderazgo directivo y su adaptación en el ámbito escolar……. 27
1.7.1 Liderazgo transformacional…….. 30
1.7.2 Liderazgo facilitador……... 34
1.7.3 Liderazgo distribuido…….. 34

Capítulo 2. La Gestión educativa y el Programa Escuelas de Calidad

2.1 Gestión……... 38
2.2 Gestión educativa……. 41
2.3 Gestión institucional……. 45
2.4 Gestión escolar……. 46
2.5 Dimensiones de la gestión escolar…… 50
2.5.1 Dimensión pedagógica curricular……. 52
2.5.2 Dimensión organizativa…… 59
2.5.3 Dimensión administrativa…….. 61
2.5.4 Dimensión participación social comunitaria…… 62
2.6 Interrelación de las dimensiones de la gestión escolar…….. 63
2.7 Gestión pedagógica……. 65

Capítulo 3. Programa Escuelas de Calidad

3.1 Calidad educativa……. 70

3.2 Antecedentes del Programa Escuelas de Calidad…….. 72

3.3 ¿Qué es el Programa Escuelas de Calidad?……... 74

3.4 La gestión directiva de una escuela de calidad……... 85

3.5 El director como líder en el Programa Escuelas de Calidad……. 90

Capítulo 4. Método

4.1 Problematización y objeto de estudio…… 93

4.2 Objetivos del estudio…… 98

4.3 Tipo de estudio……. 99

4.4 Contexto…… 99

4.4.1 Descripción del trabajo de campo…… 99

4.4.2 Categorías de análisis…… 101

Capítulo 5. Resultados

5.1 Resultados Escuela PEC…… 103

5.1.1 Análisis de Resultados Director Escuela PEC…….. 119

5.2 Resultados Escuela No PEC…….. 125

5.2.1 Análisis de Resultados Director Escuela No PEC…… 145

Capítulo 6. Conclusiones

Conclusiones..... 156

Referencias..... 159

Anexos…… 167

Anexo 1 Guión de entrevista de Director…….. 167

Anexo 1.1Guión de entrevista versión Profesores…… 170

Anexo 2……. 174

Anexo 2.1……. 186

Anexo 3……. 214

Anexo 3.1…… 230

Introducción

Las organizaciones escolares son representadas y dirigidas por una figura directiva, la cual se puede considerar de suma importancia, porque su esencia es apoyar y colaborar en el mejoramiento de procesos y resultados educativos, generando el clima laboral adecuado para unir al colectivo escolar en busca de los objetivos educativos.

Desde los primeros años del siglo XXI se han multiplicado las aportaciones que buscan generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto (Murillo,2006).

Los escenarios educativos de la actualidad demandan nuevas formas de actuar y desempeño de cada integrante de la comunidad escolar en relación a su función. En este siglo, en el contexto nacional, se ha reconocido que las tradicionales estructuras escolares ya no responden a las exigencias de aprendizaje, es necesario anclar nuevas formas de pensar y actuar (Harris y Spillane, 2008).

Por lo que las autoridades educativas en México para enfrentar la crisis que han evidenciado las evaluaciones, y tratar de mejorar la calidad de la educación básica crearon el Programa Escuelas de Calidad (PEC). El cual tiene como eje central la función directiva para transformar la organización escolar, a través de un modelo de liderazgo y gestión educativa en donde la toma de decisiones ya no será exclusiva del director sino de toda la comunidad escolar, es decir el PEC supone que por medio de la participación de profesores, padres de familia y directores será más fácil identificar los problemas que surjan en la escuela, fijar las metas y propósitos que permitirán la mejora sustentable en el tiempo.

Así el PEC como política educativa reconoce y fundamenta la importancia de la función directiva, por lo tanto se puede decir que el buen funcionamiento de la escuela depende en cierta forma de la función directiva, porque tiene la responsabilidad de guiar, coordinar, dirigir, evaluar, liderar su centro escolar hacia

el logro de los objetivos, por medio de un nuevo concepto llamado gestión educativa. Por tal motivo esta investigación es pertinente, tomando en cuenta que el objetivo de la psicología educativa es el proceso de aprendizaje-enseñanza en las aulas y el modelo de dirección, liderazgo y gestión educativa que sustentan al PEC se relacionan con dicho objetivo por su influencia para potencializar el aprendizaje.

La presente investigación tiene como objetivo identificar las características del modelo de liderazgo y gestión pedagógica directiva de las escuelas de calidad. Esta información permite a su vez, analizar el potencial de la dirección y el liderazgo escolar como fundamento para la mejora de los procesos y resultados de la escuela y para saber si el PEC es una estrategia que permite alcanzar la calidad educativa.

En los tres primeros capítulos se exponen los referentes teórico-conceptuales en que se basa esta tesis. La estructura del primer capítulo refiere la importancia de la función y el liderazgo directivo, también se hace un análisis de las principales teorías del liderazgo desde sus inicios hasta la época contemporánea y su adaptación e influencia en al ámbito escolar. Además, se describe la forma de acceder al puesto directivo en México, en cuanto al proceso de formación, selección y capacitación, junto con los principales problemas que enfrentan en su práctica los directores escolares.

El segundo capítulo tiene como características esenciales la descripción y análisis del concepto gestión, de los postulados propuestos por el PEC como: Modelo de Gestión Educativa Estratégica, sus categorías de gestión institucional, escolar y pedagógica, y las dimensiones que constituyen la gestión escolar y su interrelación. Ambos postulados engloban la función directiva, los cuales el director tiene la encomienda de llevarlos a cabo involucrando a todos los actores de su comunidad escolar principalmente al profesorado, para el logro de los objetivos propuestos.

En el tercer capítulo se mencionan y analizan algunas definiciones de calidad educativa, así como las características del Programa Escuelas de Calidad como; misión, objetivos, propuesta, supuestos, fundamentos y reformas educativas previas a su surgimiento. Además se define a la escuela de calidad, junto con los requisitos y beneficios que reciben una vez estando en el programa. Por último se concluye el marco teórico describiendo la función directiva como líder en el PEC promoviendo un modelo de liderazgo transformacional y gestión educativa, en un marco de decisiones colectivas centradas en la escuela para generar la calidad educativa.

En el capítulo cuarto, se describe el planteamiento del problema, los objetivos y las preguntas de investigación, así como de la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación. Esta estrategia incluye las características del contexto y de los sujetos entrevistados, la adecuación del instrumento que se utilizó para recolectar, sistematizar y valorar la información. Los resultados del estudio se describen en el capítulo quinto y en el sexto se ofrecen conclusiones y reflexiones sobre lo realizado y posibles líneas de indagación posterior.

Capítulo 1. Los Directivos Escolares: Función y Liderazgo

1.1 Director escolar

Existen diversas definiciones para conceptualizar a los directivos escolares en cuanto al rol que representan dentro de una institución educativa, a continuación se exponen algunas definiciones que permitan construir ideas y conocimiento del quehacer de los directivos.

Pont, Nusche y Moorman (2009) aluden que cada escuela es encabezada por un individuo conocido como director, rector o maestro director. Esta persona es responsable de la operación escolar, que depende de las estructuras de gobierno del país.

En el contexto nacional el director de educación básica es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaria de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos (SEP, 2012).

García (1997) indica que la función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. En la Escuela el director actúa como organizador de los trabajadores, siendo un elemento clave para propiciar las condiciones laborales del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a los resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo.

Algunas de las principales funciones de los directores son: a) la toma de decisiones, b) la programación y evaluación de procesos y resultados, c) la comunicación, d) la coordinación intraescolar y extraescolar, e) la solución de conflictos. Es necesario caracterizar las funciones directivas antes mencionadas para tener una visión amplia del papel de un director escolar.

A) La toma de decisiones. Consiste en saber elegir en cada momento la solución más adecuada, la persona más capacitada para una determinada actuación, cuándo ha de realizarse una intervención, cómo ha de llevarse a cabo un objetivo etc. En una palabra, tomar decisiones supone contemplar un conjunto de posibilidades y acertar en aquella que pueda convertirse en la mejor de las opciones viables (García, 1997).

Tomar decisiones no es tarea fácil, pero un director, debe ser consciente que ésta es una de sus funciones más importantes, porque implica actuar de forma meditada y reflexiva valorando pros y contras de la situación que se presente.

Para que la toma de decisión se lleve a cabo adecuadamente es necesario que se sustente en tres ejes fundamentales: información, intuición y creatividad. Todo ello implica conocimiento amplio y suficiente, visión de futuro y estratégica, además de una buena dosis de imaginación organizativa.

B) La programación y evaluación de procesos y resultados. Se entiende como el ejercicio diario de la actividad directiva 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. Programar supone establecer, con carácter previo, hacia dónde caminamos y que objetivos son los deseados (García, 1997).

Esta tarea primordial demanda realismo a la hora de seleccionar futuros logros, conocer los medios y recursos con los que se cuenta, las personas de las que se dispone, una definición clara de líneas directrices, descripción de actuaciones y una conveniente temporalidad. Consecuentemente una vez desarrollado el plan acordado se debe de efectuar una evaluación de todo lo realizado, para saber si se llegó o no a los objetivos deseados, así como también es importante reflexionar acerca del proceso que se llevó a cabo para la concreción de dichos objetivos.

C) La comunicación. Es una herramienta de suma importancia para un director, por ello debe ser especialmente cuidada y mejorada de forma continua ya que el cauce comunicativo transmite información, de una parte, y, de otra, la recaba (García, 1997).

Principalmente se debe tener en cuenta que la información debe ser siempre clara y que debe ayudar a realizar el trabajo, haciendo posible un intercambio efectivo entre todos los integrantes de la comunidad escolar. Los malos entendidos, los rumores, son síntomas de que los mecanismos informativos no funcionan con regularidad.

Además la comunicación en los Centros debería presentar un triple flujo: hacia arriba, para facilitar la toma de decisiones; hacia abajo, para canalizar la información y favorecer la puesta en marcha de las normas; finalmente, de forma horizontal para facilitar la coordinación de todos los estamentos (Dull, 1981).

D) La coordinación intraescolar y extraescolar. Las instituciones educativas, como entes sociales activos, presentan una doble dimensión: hacia el propio interior y hacia el entorno que las rodea. Estos dos planos tienen una importancia tan grande que los directivos eficaces no pueden ni deben olvidar en sus funciones cotidianas (García, 1997).

Coordinar internamente un centro educativo implica conjugar intereses, opiniones, voluntades, con un recto cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los integrantes del mismo. Supone, además, saber delegar en las personas idóneas, hacer un seguimiento del trabajo encomendado, valorar conjuntamente los logros conseguidos, motivar a tiempo, oportunamente, y lograr la colaboración de todos, comprometiéndoles con delicadeza y persuasión en una institución común.

En cuanto a la coordinación externa, se hace preciso asumir que los centros no son realidades aisladas, sino que su vida esta contextualizada en un determinado medio con el cual hay que relacionarse y convivir, fomentando vías de colaboración con las familias, las asociaciones, instituciones, servicios y organizaciones que favorezcan la apertura del centro.

E) La solución de conflictos. Lo mejor para solucionar un problema es poseer la suficiente visión estratégica como para evitarlo antes de que éste se produzca, sería la función preventiva de la dirección. Más con ser ésta una aspiración noble, no es posible, con frecuencia, adelantarse a los acontecimientos (García, 1997).

Cuando un conflicto se presenta en un establecimiento escolar, es responsabilidad de los directivos dirigirlo de forma conveniente y darle una solución correcta. Les ayudará mucho en esta tarea, a los gestores, oír a todas las partes implicadas con actitud abierta y con paciencia, contrastando la información, y haciéndose una composición de lugar exacto y realista del problema con el cual deben enfrentarse.

Sin dejarse llevar por impresiones subjetivas o por determinados condicionamientos, deberá enfocarse el asunto con serenidad, ponderación y objetividad, evitando que prevalezcan los intereses particulares sobre los generales, las simpatías sobre la verdad, o los afectos por encima de lo razonable y de lo conveniente. La solución de problemas recomienda considerar tres perspectivas: la del afectado o afectados, la propia y la de terceros. Con esta triangulación, y añadiéndole algunos ingredientes que aumentarán el prestigio del Director, tales como: la aceptación de los otros, la confrontación compasiva, la integridad, la disposición de aprender de los demás y la delicadeza, se conseguirá, con toda probabilidad, dar mejor respuesta al problema (García, 1997).

Rodríguez (1998) menciona algunas tareas específicas que los directores desarrollan día a día en su centro escolar, las cuales pueden coincidir con las antes descritas, por mencionar algunas:

- Ejercer la representación oficial de la escuela.
- Velar por el logro de los objetivos de la institución educativa.
- Orientar y dirigir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos.
- Planificar, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos.

- Conjuntar los esfuerzos de todo el personal para la obtención de los resultados deseados, propiciando las relaciones entre sus integrantes y el trabajo productivo de las personas que participan en la escuela: los profesores, los alumnos, el personal de apoyo y los padres de familia.
- Establecer los cauces de comunicación adecuada para el cabal cumplimiento de cada una de las funciones que realizan los miembros de la escuela.

El estilo que el director utilice para dirigir y coordinar las actividades de los docentes y su habilidad para trabajar de manera efectiva con éstos como grupo son factores que determinarán el clima de trabajo en el ente educativo. El director tiene entre sus funciones la de mantener vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo.

De manera específica, en la escuela primaria, el propósito del puesto directivo es administrar el plantel a su cargo y prestar el servicio educativo, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la SEP. Las funciones generales del directivo aparte de las ya mencionadas, son las que tienen que ver con los planes de estudio, la organización de actividades, la evaluación de resultados, el manejo de recursos. Y las funciones específicas son muy diversas; incluyen aspectos de planeación, manejo de recursos humanos, materiales y financieros; control escolar, servicios asistenciales y supervisión. Además de toda esa carga se da un espacio a los aspectos técnicos-pedagógicos los cuales son la esencia de la educación (SEP, 2012).

En nuestro país a principios de este siglo el gobierno reconoció “la necesidad de formar a los directores escolares en las tareas sustantivas de la escuela y crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos” (SEP, 2001). Por lo que es importante mencionar, que el director de primaria cuando llega por primera vez a cumplir con las funciones que demanda su puesto, lleva consigo los saberes que los años en la docencia le ha proporcionado. Conoce la dinámica de la vida escolar y los quehaceres del docente. Sabe de las

responsabilidades propias del profesor frente a grupo y de las actividades que demandan su asistencia a las reuniones de Consejo Técnico o la coordinación de juntas con padres de familia. Tiene conocimiento y manejo de programas educativos, incluso puede tener experiencia con varios planes de estudio si ha participado en más de una reforma educativa. Y posiblemente sabe la importancia de la función directiva y el riesgo de su incumplimiento (Pesqueira, 2011).

Además posee los conocimientos y herramientas que la familia y la sociedad le han proporcionado, así como los valores que se ha forjado a través de su experiencia como persona y como docente. Sin embargo las actividades de un docente son diferentes a las de un director, por lo que toda esta gama de saberes resultan insuficientes cuando se inicia en el puesto sin una capacitación adecuada. La ilusión pronto se convierte en incertidumbre porque la comunidad escolar demanda soluciones. El personal exige un proyecto claro y preciso; las autoridades solicitan datos estadísticos, participación en proyectos y concursos; los padres de familia quieren una escuela segura y maestros cumplidos; los alumnos necesitan a un director cercano en quien confiar (Pesqueira, 2011).

El agobio puede resultar el primer compañero si no se enfrenta con serenidad esta gran responsabilidad y se da la oportunidad de tomar decisiones con calma, aunque hay situaciones que ni siquiera dan tiempo, como los accidentes escolares o actos de violencia, en donde el director tiene que tomar decisiones rápidas y acciones inmediatas. Ante este escenario la SEP (2001) aspira a que el director asuma un liderazgo compartido, que desarrolle una visión estratégica y que domine los procesos de planeación, control y evaluación educativa.

Dadas las exigencias, se esperaría que la SEP considerara una selección y formación específica previa al cargo. No obstante, el proceso de ascenso al puesto directivo se realiza de diferentes maneras las cuales se describen a continuación.

1.2 Selección y formación de directores en México

El Sistema Educativo Nacional, históricamente y hasta nuestros días ha promovido la formación de directivos sobre la marcha; es decir, se nombran directivos por un concurso Estatal denominado “escalafón” conformado por un sistema de acumulación de puntos obtenidos por el cumplimiento de distintos factores, a través de los cuales se tendría que demostrar la posesión de las habilidades, conocimientos, valores y actitudes necesarios para desempeñar la función directiva. Los factores se han modificado conforme pasa el tiempo, y actualmente la principal novedad es un examen de oposición, en el siguiente cuadro se esquematizan los requisitos para ser candidato a una plaza directiva.

Factor	**Subfactores**	**%**
Perfil profesional	-Examen de conocimientos. -Ejercicio práctico de gestión directiva.	40 20
Desempeño profesional	-Aprovechamiento escolar. -Actividades técnico-pedagógicas. -Actividades de mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela o zona.	6 6 6
Preparación y mejoramiento profesional y cultural	-Grados académicos y estudios realizados. -Actividades de actualización, capacitación y superación profesional. -Obras académicas publicadas.	3 5 2
Antigüedad	-Años de servicio.	5
Disciplina y puntualidad	(Sin subfactores definidos).	2
	Total	100

Cuadro 1.2 Requisitos para el ascenso al puesto directivo (SEP, 2004).

Este renovado esquema implica un cambio sustancial, porque de un examen de conocimientos y un ejercicio práctico de gestión educativa depende el 60% del resultado de la evaluación. Mientras que los años de servicio equivalen al 5%, los grados académicos al 3% y las actividades de actualización, capacitación y

superación profesional al 5%. Obviamente este cambio de reglas posiblemente resulte benéfico para unos y perjudicial para otros.

El escalafón es la vía burocrática y meritocrática para llegar al puesto directivo que implícita o explícitamente significan poder y un mejor salario, ya que una plaza de dirección depende de dos factores: a) la obtención de la plaza de director, la cual representa un beneficio económico equivalente a ocho horas de trabajo adicionales a la plaza de profesor. Y b) la categoría obtenida por el director en el sistema horizontal de incentivos económicos denominado Carrera Magisterial. La conformación del salario tiene como consecuencia que un profesor con alta categoría en Carrera Magisterial puede tener un salario superior a un director. Un rasgo frecuente de los directores de escuelas primarias es que posean dos plazas devengadas en escuelas diferentes y horarios excluyentes: matutino y vespertino. En una de ellas fungen como profesores de grupo o asesores técnico-pedagógicos (López, Slater y García, 2010).

Sin embargo, conviene resaltar que en varios estudios nacionales y estatales se menciona que se puede llegar a ocupar el cargo de directivo sin mediar ningún concurso escalafonario o criterio formal alguno, porque el SNTE juega un rol preponderante en la designación del puesto directivo (Vallejo, 2006).

Otra manera quizá no tan común, pero que se llega a dar para ocupar el cargo directivo es a través de una comisión temporal acordada por el inspector y el delegado sindical, sin que previo al ejercicio de la función exista alguna preparación sistemática o formación inicial para el desempeño del cargo (Vallejo, 2006).

En lo que respecta a la formación de directivos fue hasta el ciclo escolar 2001-2002 cuando se creó el Primer Curso Nacional para Directores (Oficial y Obligatorio) a través del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de educación Básica en Servicio (PRONAP). Hasta ese entonces las capacidades directivas se habían dado por sentadas en función de la formación que recibieron como maestros (SEP, 2000).

PRONAP empezó a instrumentar cursos nacionales de formación de directores en los que inicialmente participaron 11,700 directores y supervisores de educación básica. El contenido de los cursos era: conocimiento de bases filosóficas y legales, análisis de su situación y cómo influyen en los resultados educativos, la influencia de la dirección en la función de las escuelas, la adquisición de los conocimientos y las habilidades para el ejercicio de su función directiva (SEP, 2000).

Actualmente los programas de apoyo a la formación de directores en servicio que ofrece la SEP son escasos; sólo se implementan en el contexto de las reformas curriculares (Guzmán, Navarro y Guerrero, 2008). La Universidad Pedagógica Nacional y la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio ofertan programas de formación para los directores, pero, éstos, son opcionales (UPN, 2003).

Otro ejemplo actual es el Programa Escuelas de Calidad, el cual es la administración directiva con la que se enfrenta la mala educación, el Programa demanda un curso para directivos (Modelo de Gestión Educativa Estratégica) caracterizado por conceptos de liderazgo eficaz y gestión educativa basado en las características de cada centro educativo, para la creación de un proyecto escolar involucrando a profesores y padres de familia.

Es importante contextualizar y describir la función de los directores, en cuanto a los principales problemas que caracterizan su cotidianidad laboral, los cuales son acontecimientos que imposibilitan el buen funcionamiento de la escuela.

1.3 Un acercamiento a la función directiva en México

En un estudio realizado en primarias públicas de una localidad del norte de México, en el que participaron 5 directores y 5 directoras de los cuales 9 tenían dos plazas. La investigación tuvo el objetivo de explorar las prácticas de los directores en el primer y el tercer año de dirección, e identificar los principales patrones de dirección y liderazgo. Además de responder a tres preguntas: ¿qué tipo de problemas experimentan los directores en este periodo?, ¿cómo

intervienen ante ellos y qué resultados obtienen?, ¿cómo van definiendo su estilo de liderazgo y hacia dónde se dirigen?

Los autores del estudio (López, Slater Y García, 2010) dieron a conocer los siguientes hallazgos. En el primer y tercer año de dirección se identificaron 15 tipos de problemas, los más significativos fueron: el principal fue el personal de la escuela. Los directores señalaron que los profesores “están de paso”, “tienen problemas de relaciones humanas”, “llegan tarde y no se involucran en las actividades de la escuela”, se resisten “a la innovación y el cambio”, además no están conformes con el grupo asignado”, entre otros. También mencionaron que los profesores que se desempeñan como directores en su segunda plaza, “quieren ser directores” y “quieren ordenar” en el turno que no les corresponde.

El segundo problema se centró en los recursos materiales y financieros. Los directores dedican buena parte de su tiempo a mejorar las condiciones físicas del edificio y mantener e incrementar el equipo recibido. Una directora comentó que era muy costoso arreglar una barda que exponía la seguridad de los niños “es un lugar que no podemos arreglar, necesita un trabajo especial, cualquier día se nos va a caer, es una zona donde no pueden jugar”. Otra directora menciono “no tenemos recursos para comprar el foco del proyector de Enciclomedia”.

El tercer problema fueron los padres de familia, destacan las quejas recibidas por el servicio, la falta de participación en las reuniones convocadas por la escuela y la agresividad de los padres contra los profesores.

El cuarto problema en importancia fue la gestión de sí mismo. Los directores al enfrentar un conjunto de problemas en la escuela que se trasladaron a la dimensión personal: sentimientos de molestia, o decepción así como también falta de habilidades y conocimientos, los cuales se manifestaron en diferentes niveles de estrés dependiendo de la personalidad de cada uno de los directores.

Otra limitante de importancia para los directores fueron los alumnos, experimentaron principalmente problemas de agresividad, abandono, vagancia, ausentismo, reprobación y aprendizaje.

La última dificultad relevante para la mayoría de los directores en el primer año de dirección, fue el desconocimiento para elaborar un proyecto escolar y se les dificultaba lograr la participación de los profesores y el compromiso de los padres de familia en la planeación y ejecución del proyecto.

Los directores desarrollaron diez tipos de acciones en el primer año para enfrentar las situaciones problemáticas, siendo las más comunes en el siguiente orden de importancia: dialogar, informar o negociar, dejar pasar, concentrar las responsabilidades o tareas en sus subordinados, combinar acciones, y ejercer la autoridad. En el tercer año se identificaron únicamente tres prácticas: combinar acciones, dejar pasar, dialogar, informar o negociar.

Con el paso del tiempo y la experiencia en la función directiva, menos directores concentraron las tareas y responsabilidades en ellos, también disminuyo la cantidad de directores que ejercieron la autoridad como acción aislada.

Con relación a los resultados obtenidos por las intervenciones desplegadas ante los distintos problemas experimentados por los directores, sobresalen estas categorías en el primer y tercer año: resolver lo inmediato, no obtener resultados y en tercer orden de importancia producir molestias, estrés, frustración o desánimo y por último el avanzar en los propósitos proyectados y respeto o reconocimiento hacia el director.

Se hizo mención de esta investigación considerando que expone algunas de las problemáticas que viven día a día los directores escolares de nuestro país, sin generalizar que pasen en todas las escuelas.

Con base a la información expuesta en este primer capítulo teórico es evidente que la función directiva es muy compleja, porque representa mucha responsabilidad para dirigir una escuela. Por lo tanto se requiere un alto compromiso ético-social por parte del director, para comprender la necesidad de su profesionalización de tal manera que pueda actualizar sus conocimientos y habilidades, para que cuente con un perfil profesional, a la altura de la complejidad de los procesos educativos y a la vez pueda coordinar, liderar y gestionar cambios

en los diferentes ámbitos de incidencia aportando sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos.

Al parecer la selección, formación y capacitación (en temas como: liderazgo, gestión educativa, delegar actividades, trabajo colegiado, evaluación, retroalimentación etc.) directiva en el contexto nacional no está cumpliendo con las expectativas de acuerdo a las necesidades del ámbito educativo.

Por lo tanto se puede aseverar, que los directores no siempre están preparados para responder con eficiencia sus labores propias, ya que no se les prepara de manera adecuada para el desempeño del puesto, antes de acceder a él, ni tampoco cuando están en él; hay quienes afirman aprender “por ensayo y error” (Araujo, 2007).

Si se quiere otra sociedad, necesitamos otras escuelas y también otro modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad. Porque solo se conseguirán escuelas de calidad si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela (Murillo, 2005). Es el liderazgo uno de los factores con los que se cuenta para realizar esta transformación, el cual debe de ser encabezado y generado por el director, porque dependiendo del tipo de liderazgo que efectué en su práctica podrá potencializar o limitar el desarrollo del ente educativo para la concreción de los objetivos propuestos (Leithwood, 2009).

El liderazgo directivo sin duda alguna puede considerarse como un elemento primordial en la vida de las instituciones escolares para el logro de los objetivos educativos. Es por eso, que los siguientes apartados tienen como foco principal describirlo.

1.4 Liderazgo

Así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizaje-enseñanza, el de los directores es igualmente clave, porque de ellos depende o más bien tienen la encomienda de crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar para buscar la excelencia

académica. Por lo tanto la función y el quehacer directivo estarán determinados cuando menos por un tipo de liderazgo, pero antes de describir el liderazgo directivo y ver la influencia que éste tiene en el sector educativo se requiere primero mencionar qué es el liderazgo.

Es importante aludir que en cualquier organización siempre hay una persona que dirige y orienta a un determinado número de personas, a esto se le puede denominar liderazgo. Elizondo (2001) entiende el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo.

Owens (1998) menciona que los estudios psicológicos sobre el liderazgo se han orientado a las características personales del líder, mientras que los sociólogos han tenido como objeto de estudio los aspectos de la situación en la que éste actúa. Por lo que es evidente, que el grado hasta el cual una persona muestra facultades de liderazgo no solamente depende de sus características personales, sino también de las circunstancias en las que se encuentre.

Keitll (2000) coincide con Owens al decir que para tener un liderazgo exitoso sé requiere de una conducta que estimule a los subordinados hacia determinados objetivos según las circunstancias en que se desarrolle, por tal motivo es necesario contar con tres elementos, los cuales son: líder, seguidores y situación, pues cada uno de estos van de la mano y si alguno falta el sistema de influencia no se puede desarrollar plenamente.

Entonces para que un director pueda desarrollar un liderazgo necesita tener conocimiento del sector, y también una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad y compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Cuando se aborda el tema del liderazgo se asocia al directivo esto sin restarle importancia a los demás miembros de la organización, que inclusive en los cuales puede haber líderes que juegan un rol importante, pero esta investigación está focalizada a los directores escolares.

1.5 Liderazgo directivo

Dirección y liderazgo son conceptos diferenciados pero complementarios, la literatura ha realizado diversos estudios por tratar de distinguir entre ambos conceptos y, sin embargo la investigación indica la necesidad de unir ambos conceptos y considerarlos complementarios (Pascual e Immegart 1996).

La diferencia básica estribaría en que la dirección depende de la posición formal que determinados cargos ocupan en la organización, mientras que el liderazgo supone la capacidad de ejercer influencia en los demás.

O como lo dice Álvarez (1996) la dirección posee autoridad institucional reconocida formalmente por la institución y por sus subordinados, y el director dirige a sus subordinados mediante el ejercicio de su autoridad; mientras que en el liderazgo posee capacidad traducida en términos de poder para influir en los demás, para que se comprometan con los valores en los que ellos mismos creen.

Entonces el rol del directivo necesariamente siempre estará relacionado con un tipo de liderazgo, lo que hace que se convierta en una dualidad dirección-liderazgo, entendido éste último como la manera de dirigir e influir a los miembros de una organización o institución para la concreción de los objetivos.

Es necesario mencionar que el tipo de influencia se puede dar por medio de la persuasión violenta como la imposición, o por voluntad propia de la persona a través del convencimiento.

1.6 Una mirada a la investigación del liderazgo

En este apartado se hace una breve revisión de la investigación sobre el liderazgo partiendo desde sus inicios hasta llegar a lo más contemporáneo, y así poder responder la pregunta generada por la misma literatura en la línea del tiempo ¿los lideres nacen o se hacen?. Además se menciona el liderazgo y su adaptación en el contexto escolar.

El primer impulso de la investigación sobre liderazgo, no centrado en la educación, fue realizado por la denominada escuela enfoque de rasgos en la década de 1920 finalizando en 1950, realizaron una serie de investigaciones bajo el parteaguas conceptual denominado teoría de los rasgos o también del gran hombre.

1.6.1Enfoque de rasgos

Este planteamiento parte de la premisa que los líderes nacen con unas características innatas que los hacen desempeñarse de forma destacada en los puestos directivos, por lo que en esta teoría su principal objetivo era descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Y según los resultados encontrados, a lo largo de tres décadas se traducen en los siguientes atributos personales, por mencionar algunos: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión (Murillo, 2006).

Según Yukl (2002) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indican si el líder será exitoso o no. Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. Mientras que la integridad y madurez habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores.

Por último la autoconfianza, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, hacen que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Sin embargo, a pesar de los cientos de estudios, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins y Northouse citados por Murillo, 2006).

Visto ese fracaso por encontrar las características personales de los líderes ideales, la investigación se centró en sus conductas y comportamientos. Con ello se inició la llamada teoría conductual sobre liderazgo (Short y Greer, 2002).

1.6.2 Enfoque conductual

Esta escuela tuvo un auge notable en los años 1950-1960. El lugar principal donde surgen estos estudios fue en la Universidad Estatal de Ohio. Allí se desarrolló la búsqueda en dos líneas diferenciadas por un lado, la investigación sobre las características del trabajo directivo, lo que implicaba caracterizar qué actividades, funciones y responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo: por otro, los estudios sobre las conductas de los directivos eficaces (Short y Greer, 2002).

Como producto de la primera línea de trabajo se propusieron diferentes relaciones de estilos directivos; de la segunda, distintas listas de tareas o comportamientos propios de los líderes eficaces.

Entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos destaca con luz propia, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Lewin, Lippit y White. Estos autores establecen tres estilos de ejercicio de liderazgo:

- El liderazgo autoritario: El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones, fija las reglas sin pedir opinión del grupo. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- El liderazgo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, busca ser un miembro más de la organización generando confianza a sus subordinados, tomando en cuenta la opinión de los demás, por medio de debates, juntas, etc.
- El liderazgo “laissez faire” (liberal): El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa para que tome sus decisiones (Lewin, Lippit y White, citados por Murillo, 2006).

Entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

Algunos autores mencionan que la ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque, porque esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales, en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los lideres utilizan para ser efectivos en determinados contextos (Yukl, 2002).

Tal y como señala Watkins (citado por Murillo, 2006) esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegando a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla.

De ahí surge el planteamiento que se concretó en las teorías situacionales, las cuales toma en cuenta factores como las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales (Murillo, 2006).

1.6.3 Enfoque situacional

Este enfoque está conformado por un conjunto de teorías que se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Algunas de las teorías situacionales son:

- Teoría de la contingencia (Fiedler citado por Murillo, 2006). La teoría menciona que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo, las cuales son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, y el poder ejercido por el líder.
- Teoría de las metas. Evans (1970) y House (1971) postulan que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo, se pueden lograr resultados valiosos. Por lo tanto, los líderes tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados, hacia la consecución de esas metas.
- Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrolle. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo y decisiones grupales.
- Teoría de los sustitutos del liderazgo. Kerr y Jermier, (1978) sostienen que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo convirtiéndolo en prescindible.
- Teoría de la interacción: líder-ambiente-seguidor. Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.
- Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler y García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales, como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen el

hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.

Las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado difíciles por lo que resulta complejo someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Yukl y Van Fleet, 1992).

Hasta aquí es preciso decir que las limitantes que surgían en una teoría, dieron la pauta para que los investigadores antes mencionados con otra perspectiva generarán nuevas teorías, tomando o no, el legado de las primeras. Así se desarrolló y evolucionó el conocimiento en el concepto del liderazgo.

La evolución se debe, a la búsqueda de respuestas a las demandas que se presentaban en las organizaciones con el objetivo de lograr la excelencia en la función y liderazgo directivo. Y debido al éxito de algunas propuestas, los especialistas e investigadores educativos han querido adaptarlas o crear propuestas para contrarrestar las problemáticas asociadas a la dirección escolar.

Entonces se estaría hablando del liderazgo escolar, el cual es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad, el ejercicio de este liderazgo corresponde al director(a) del centro educativo. Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos actitudes y opiniones, así como las prácticas con objeto de mejorar la cultura de la escuela (Unesco, 2005).

A continuación se describen algunas propuestas de liderazgo directivo surgidas en el contexto escolar y otras más, que no surgieron propiamente en dicho contexto pero han sido adaptadas.

1.7 Tipos de liderazgo directivo y su adaptación en el ámbito escolar

La investigación sobre el liderazgo aplicado al mundo educativo comienza a desarrollarse con fuerza y de forma más autónoma entre las décadas de los 60 y 70 y se debe inicialmente de la investigación más general sobre liderazgo.

De esta forma, de la influencia directa de la investigación sobre liderazgo, llegaron a hacerse muy populares diversas propuestas de estilos de liderazgo escolar. Como la de Sergiovani (citado por Murillo, 2006) formula cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- El líder técnico: Le da mayor importancia a técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.
- El líder humanista: Prioriza las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
- El líder educativo: Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos. Detecta problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.
- El líder simbólico: Pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión y proporciona una visión unificada del centro, a través de las palabras y acciones.
- El líder cultural: Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia de valores y creencias. Las actividades de este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura escolar, recompensar a quienes reflejen la cultura y mantener un sistema de símbolos.

Otro influyente ejemplo elaborado por Leithwood, Begley y Cousins (citados por Murillo, 2006) a partir de analizar varias investigaciones establecen cuatro tipos de liderazgo A, B, C y D.

- El estilo A alude a las relaciones interpersonales: establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.
- El estilo B, su principal interés es el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar, teniendo características del estilo A, y C.
- En el estilo C, los directores muestran interés por la eficacia de los programas, por mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.
- Por último el D se centra casi exclusivamente por la atención en lo administrativo. Los directivos se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás, tienen poco tiempo para tomar decisiones en cuestiones pedagógicas.

A pesar de la popularidad de estas aportaciones en sus respectivas décadas, la aportación más importante de eficacia escolar, según Murillo (2005) fue en los años 80, teniendo fuerte repercusión en la dirección escolar, el denominado liderazgo instructivo. Así, las escuelas que consiguen en mayor medida un desarrollo integral de todos sus alumnos son aquellas que se caracterizan por:

- Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares.
- Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje.
- Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores.
- Desarrollan, coordinan y supervisan el currículo del centro.
- Fomentan el trabajo en equipo de los docentes.

- Favorecen la participación de la comunidad escolar.
- Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican.
- Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro.

Esta propuesta tuvo y sigue teniendo una fuerte influencia en el mundo educativo, sus aportaciones se basan porque logro cambiar el enfoque tradicional de una dirección burocrática, centrada en la organización, a una dirección más preocupada por el aprendizaje. Además, evidencio en primer término la importancia de la dirección escolar para conseguir escuelas de calidad (Murillo, 2005).

Aunque para otros, esta visión del liderazgo era insuficiente, la consideraban estática, porque se basaba en la identificación de las características de las escuelas que funcionaban bien, pero no de las que tenían que mejorar. Generando una dirección para la estabilidad no para el cambio (Veenman, Visser y Wijkamp citados por Murillo, 2006).

Por lo que si se buscaba un liderazgo directivo que transformará la escuela, había que buscar nuevos caminos. Por ello surgieron nuevas propuestas como el liderazgo transformacional y los más recientes, facilitador y distribuido. Los cuales se describen en los párrafos siguientes con mayor énfasis, porque el Programa Escuelas de Calidad capacita a sus directivos con estos estilos, promoviendo la trascendencia de un liderazgo centrado en lo individual hacia uno compartido por una comunidad en su conjunto (Esto se estableció en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012).

1.7.1 Liderazgo transformacional

Es uno de los enfoques más estudiados en la actualidad, el concepto fue introducido por su precursor Bernard Bass sin relacionarse inicialmente con el ámbito escolar. Las aportaciones de este enfoque, tomaron en cuenta tanto los

rasgos y conductas del líder, además las variables situacionales, generando una perspectiva más sistémica que el resto de las teorías o enfoques antes descritos.

La teoría del liderazgo transformacional se caracteriza por:

- ✓ Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- ✓ Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- ✓ Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- ✓ Estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- ✓ Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional (Bass citado por Murillo, 2006).

Los líderes transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la reflexión y concientización acerca de la importancia y valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a los seguidores, a que transciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos y son motivados a lograr más de lo originalmente propuesto (Murillo, 2006).

Los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de gran utilidad en situaciones de cambio (Bass citado por Murillo, 2006).

La adaptación de este estilo de liderazgo al ámbito escolar se caracteriza por ocho dimensiones de liderazgo y tres de gestión que deben desarrollar en su actividad los directores escolares (Leithwood, 2004). Las dimensiones del liderazgo transformacional tienen las siguientes características:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer metas explicitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles centradas en la escuela.

3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reflexione algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. Proporcionar modelos ejemplares a seguir por los docentes, para mejorar las prácticas educativas de acuerdo con los valores importantes de la organización.

6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas. Además delegar la autoridad y responsabilidad del liderazgo estableciendo comunicación clara, directa y frecuente.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Y las tres dimensiones de gestión dentro del liderazgo transformacional son las siguientes:

1. Preocuparse por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.

2. Apoyo instructivo.

3. Monitorizar las actividades de la escuela (Leithwood, 2004).

Este tipo de liderazgo, por tanto, parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Murillo, 2006).

Visto así, el liderazgo transformacional, concordando con Bernal (2001), puede ser el más eficaz y el adecuado para dirigir u organizar los centros de trabajo o las dependencias, siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del “cambio”, se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación que viven los centros de trabajo y las instituciones educativas.

1.7.2 Liderazgo facilitador

El liderazgo facilitador se caracteriza por ejercer el poder a través de los demás y no sobre ellos (Lashway citado por Murillo, 2006). De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen a la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados (Conley y Goldman citados por Murillo, 2006).

Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela. A pesar del énfasis que se pone en la colegialidad, la facilitación del poder no recae en votaciones o en otros mecanismos formales, sino en la existencia de una estructura, de tal forma que quien hasta ahora tuviera normalmente la autoridad legal de ratificar las decisiones continúe haciéndolo. Pero, frente a la delegación unilateral de tareas por parte del directivo hacia el resto de los miembros de la comunidad educativa, en un ambiente facilitador cualquiera puede iniciar una tarea e implicar a quien sea para participar; el proceso funciona a través de la negociación y la comunicación (Dunlap y Goldman citados por Murillo, 2006).

El concepto que más impacto está causando entre investigadores y expertos en el presente siglo y del cual se espera un futuro prometedor, es el liderazgo distribuido.

1.7.3 Liderazgo distribuido

En la actualidad no existe un cuerpo teórico cerrado alrededor del concepto del liderazgo distribuido, porque es el concepto más innovador del liderazgo por sus postulados y su reciente origen a principios del siglo XXI.

El liderazgo distribuido propone una profunda redefinición del papel del director, quien en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio,

que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad en torno a una visión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, dispersada en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (Bennet, Wise, Woods y Harvey, citados por Murillo, 2006).

Además este liderazgo propone un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman citados por Murillo, 2006).

Dándole mayor impulso, al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Los directivos facilitan y promueven el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Lo que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión. El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada (Crawford citado por Murillo, 2006).

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes (Murillo, 2005).

El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación (Elmore citado por Murillo, 2006).

Por último, esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso. Así como una mayor coordinación dentro del colectivo de personas que pertenece a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje. Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos desempeñan ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente (Murillo, 2005).

Después de la exposición conceptual del liderazgo directivo se puede afirmar que un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como el aseguramiento de los aprendizajes para la excelencia educativa.

También se logró construir una respuesta a la pregunta generada a través del tiempo, misma que sirvió de inspiración para desarrollar las primeras investigaciones ¿los líderes nacen o se hacen? Se reconoce que deben de contar con ciertas características personales, pero como eso no asegura que cumplan con éxito lo que les demanda la función directiva, se puede decir que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal en desarrollo y construcción permanente, que se expresa en prácticas concretas y en ámbitos específicos; para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano de relaciones horizontales y mantener, ante todo, un clima laboral agradable entre los

colegas y los compañeros del centro de trabajo que se comparte, que no sólo contribuya a la administración eficaz de la organización, sino que desarrolle el potencial para producir cambios necesarios y útiles.

Además un líder deberá desarrollar las competencias necesarias. Por lo que un buen directivo es aquel que responde a los criterios del liderazgo y por tanto es capaz de responder a las necesidades de su organización adaptándose a las distintas situaciones y a cualquier grupo de personas independientemente del contexto en el que se encuentre, delegando parte de su autoridad cuando se requiera, promoviendo la participación y respetando las opiniones de los miembros de la organización para que se sientan parte de ella.

El tipo de liderazgo que el director efectué en su práctica día a día, será un reflejo de la formación y desarrollo profesional por el cual ha transitado, lo cual le da un sentido muy importante a dicha formación y actualización constante del directivo una vez que se encuentra en el puesto.

Capítulo 2. El Director en la Gestión Educativa del Programa Escuelas de Calidad

Es necesario mencionar que la función del director y su tipo de liderazgo se reflejan día a día en modelos o formas de gestión que son delimitadas por los programas y políticas que a nivel local y nacional se establecen para el sistema educativo. Las recientes reformas en México, ponen el acento en el trabajo del director de escuelas primarias, para lo que se ha establecido el Programa Escuelas de Calidad que enfatiza la importancia de la gestión educativa y la clasifica para su estudio en tres categorías, las cuales son: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. Estas categorías forman parte del sistema educativo mexicano, además de que son parte del contenido para la formación de directivos dentro del PEC.

Para cumplir con el objetivo central de esta tesis que es lograr identificar las características del modelo de liderazgo y gestión pedagógica directiva de las escuelas de calidad, es necesario describir primero en qué consiste el término gestión para después profundizar en el significado de la gestión educativa y sus categorías, y así facilitar la comprensión de éste último concepto y poder generar una visión holística de lo que el Programa demanda al ser director de una escuela de calidad.

2.1 Gestión

El concepto de gestión se relaciona con el término “management”, de origen anglosajón que quiere decir “organización”, “gerencia”, “dirección”, etc., sin embargo el concepto es más completo, ya que incluye otros aspectos entre los cuales, la participación y colegiación son de suma importancia, ya que la tarea educativa es un trabajo colectivo y no individual (Valbuena, 2010).

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Y se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (PEC, 2010).

Para Mintzberg (1984) y Stoner (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, y que puede generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Se debe considerar que la gestión implica un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Entonces el término gestión hace protagonistas a todos los miembros de una organización, en donde lo que cada integrante haga o deje de hacer de acuerdo con sus respectivas responsabilidades laborales, influirá para la realización del o los objetivos propuestos por la organización.

Además algunos elementos importantes que están aunados a la gestión y que deben de prevalecer en la interacción de los sujetos, son: la comunicación, ya que ésta permite dialogar y debatir las propuestas y problemáticas a solucionar, para que la toma de decisiones se haga de manera eficaz, considerando los puntos de vista de los demás. La organización y planeación permite tener un orden en la estructura, además de trazar el camino a seguir y las actividades a desarrollar por parte de los sujetos, para el logro de las metas y objetivos de la organización.

El Programa Escuelas de Calidad (2010) menciona que el concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un

objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto-transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos (PEC, 2010).

A manera de conclusión de este apartado teórico se puede decir que la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización. Y que ésta se puede visualizar como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de la innovación, para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

La descripción de las características de la gestión, permite hablar de la misma en el ámbito educativo. Por lo cual cabe mencionar que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación, tomando en cuenta que la gestión tiene que ver con la gobernabilidad y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación. Tiene que ver también con la resolución de conflictos, donde los docentes y directivos son actores que toman decisiones permanentemente; de esta forma, la gestión está relacionada con la incertidumbre, las tensiones, las ambigüedades y los conflictos inevitables. Por lo tanto, se trata de desarrollar proyectos que contengan procesos teóricos y prácticos para el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos (Medina, 2008).

2.2 Gestión educativa

Los procesos de transformación de la sociedad, en las dos últimas décadas, relacionadas con la globalización que impacta en la economía, la información y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad.

Además, los desafíos de la descentralización de los sistemas educativos, demanda actores comprometidos con las funciones que desempeñan; plantea requerimientos de una mayor participación en la planeación, ejecución,

seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios. Para ello, se requieren nuevas formas de organización y funcionamiento de las unidades educativas y, especialmente, de las escuelas, donde la gestión educativa se convierte en una práctica indispensable.

El PEC propone un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, en el cual, el director tiene la encomienda de llevarlo a cabo involucrando a todos los actores de su comunidad escolar para el logro de los objetivos propuestos.

Diferentes son las acepciones que existen para describir a la gestión educativa, pero de acuerdo con El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los directores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

De acuerdo con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por el PEC (2010) Las principales características de la gestión educativa son:

A. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

B. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

C. Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

D. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, además de originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

E. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para "pensar el pensamiento", repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

F. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

G. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de

autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

De esta manera, la gestión educativa busca responder a la satisfacción de necesidades reales y ser un impulsor del dinamismo interno de las unidades educativas, porque el capital más importante lo constituyen las acciones de los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

Es por ello que la Gestión educativa, donde cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Pues no olvidemos que el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento es el que genera en el sujeto el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad, en la institución educativa (UPN, 2002).

Además de la caracterización realizada de la gestión educativa, conviene hacer énfasis en que los actores son seres humanos de comunidades educativas, donde se construyen aprendizajes, tal como lo plantea Santos (2000), si se habla de un proyecto de escuela, de un trabajo cooperativo de toda la comunidad, entonces se refiere, no sólo a los docentes enseñando a los alumnos sino a todos trabajando en el aprendizaje de todos.

La gestión educativa es, entonces, una forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero solamente es así, cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (Pozner, 2000).

Como ya se había mencionado el Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto por el PEC se clasifica para su estudio y accionar del director en tres categorías, de acuerdo con su función y niveles de concreción en el sistema. La categorización corresponde a la gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. Las cuales se describirán a continuación.

2.3 Gestión institucional

Se caracteriza por la forma en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa (PEC, 2010).

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa (PEC, 2010).

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional.

Así mismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados y sus resultados

serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria, que permita tomar decisiones acertadas en un esquema de colaboración y alianzas intra e interinstitucionales efectivas (Villareal, 2005).

Lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están desarrollando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro-sistema (Cassasús, 2000).

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una línea acción estratégica, que tiene como objetivo promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativo Nacional.

Hoy en día, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema (PEC, 2010).

2.4 Gestión escolar

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que

suceden al interior de la escuela, se entiende por gestión escolar como el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión, los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, 2001).

Loera (2003) define a la gestión escolar como el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Para Pozner (1997) la gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con, para la comunidad educativa, por lo que la gestión escolar debe de tener cuatro características: debe ser integral, consciente, transformadora y participativa.

Además, la gestión escolar se entiende como la designación de acciones y procesos que desarrollan todos los integrantes de la comunidad educativa de las escuelas para ofrecer un servicio educativo de calidad, debe sustentarse en los siguientes principios:

- Promover acciones integrales, totalizadoras y estratégicas que tengan importancia para los participantes.
- Considerar y respetar los tiempos para el desarrollo profesional, para la formación de equipos, así como los tiempos políticos, personales, escolares y administrativos.
- Desarrollar la colectividad como parte de la cultura escolar.

- ❖ Fomentar un proceso pedagógico colegiado, para propiciar la innovación y la cooperación compartida.
- ❖ Construir equipos pedagógicos mediante el fortalecimiento y desarrollo de nuevas competencias profesionales, para desarrollar capacidades que permitan lograr: una comunicación eficiente, consensos, negociaciones, delegación de responsabilidades y tareas, etc.
- ❖ Fomentar innovaciones en la organización y funcionamiento de la escuela en los lineamientos, encuadres, tiempos, espacios, agrupamientos, (Pozner 2000).

Por lo tanto la esencia de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución (director y sus subordinados) para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

Pero quizá la pregunta que quede en el aire sea ¿cómo realizar la gestión escolar? Claro está que existe más de una respuesta y sobre todo porque cada escuela tiene características diferentes. Una posible respuesta para efectuar la gestión escolar se basa en poner en práctica dos acciones básicas, las cuales son:

- La elaboración de un proyecto de la institución que determine la orientación del proceso y que será la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.
- El desarrollo de equipos de trabajo ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. Requiere convocar a los docentes y a la comunidad educativa para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para los alumnos.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas. La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

Por último cabe mencionar que el objeto primordial de la gestión escolar es centrar la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los educandos. Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello la gestión escolar:

- ✓ Interviene sobre la globalidad de la institución.
- ✓ Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- ✓ Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- ✓ Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados, (Antología de Gestión Escolar, 2009).

Se puede concluir entendiendo a la gestión escolar como el gobierno o la dirección participativa de la escuela, ya que por las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones en el nivel escolar es una tarea colectiva que implica a todas las personas del centro educativo. Entonces la gestión escolar lleva implícito el proceso mediante el cual, el director promueve la participación colectiva para cumplir con la misión escolar, en un marco de respeto y participación colegiada, generando una cultura de constante aprendizaje.

Por lo tanto la gestión escolar abarca en si la esencia de la educación, la cual es, el sentido pedagógico en los alumnos, y antes de dar paso a la descripción de la gestión pedagógica es necesario describir y analizar las dimensiones de las cuales se constituye la gestión escolar.

2.5 Dimensiones de la gestión escolar

Un punto esencial en el papel de los directivos que permitirá el logro de los objetivos establecidos, es poder analizar y reflexionar lo que sucede en el interior de la escuela para la toma de decisiones, es decir realizar una autoevaluación que permita dar cuenta del contexto escolar, tomando en cuenta cada uno de los miembros y el rol que se les ha asignado. Lo que permitirá identificar debilidades y fortalezas, así como también ver que procesos de interacción y de práctica deben permanecer, cuales cambiar y cuales omitir y los aspectos de innovación que se requieran. Esto se debe de realizar considerando las características personales y laborales de todos y cada uno de los miembros del espacio escolar, (educadores, educandos, personal administrativo, conserjería, etc.).

Debido a que es muy complejo poder elaborar un diagnóstico tomando en cuenta la totalidad de la dinámica escolar, es necesario analizar por partes esa totalidad, subdividirla en fragmentos más pequeños que permitan hacer juicios de valor para la toma de decisiones de manera clara y precisa.

Por lo tanto para que el directivo pueda aproximarse a la realidad de su comunidad escolar se proponen dimensiones que constituyen la gestión escolar y que engloban la función directiva. Estas dimensiones se consideran como herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela (SEP, 2001).

Las dimensiones de gestión escolar propuestas por el Programa Escuelas de Calidad (2010) son cuatro: pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. A estas dimensiones se les puede denominar como “ventanas” porque a través de éstas se puede observar la dinámica interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional lo escolar y lo pedagógico. El director debe considerar estas dimensiones junto con los veinte estándares de gestión para la educación básica, los cuales son parámetros, puntos de comparación y normas que sirven de guía para identificar dónde está la escuela y a partir de ese reconocimiento definir hacia dónde y hasta dónde va a

llegar el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la misión y visión de escuela que se quiere tener en un futuro. Los 20 estándares de gestión se representan en la siguiente tabla:

Tabla 2.5 Estándares de Gestión para la Educación Básica (PEC, 2010 Modulo III).	
1	Fomento al perfeccionamiento pedagógico
2	Planeación pedagógica compartida
3	Centralidad del aprendizaje
4	Compromiso de aprender
5	Equidad en las oportunidades de aprendizaje
6	Liderazgo efectivo
7	Clima de confianza
8	Compromiso de enseñar
9	Decisiones compartidas
10	Planeación institucional
11	Autoevaluación
12	Comunicación del desempeño
13	Redes escolares
14	Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE)
15	Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS)
16	Participación de los padres en la escuela
17	Apoyo al aprendizaje en el hogar
18	Optimización de recursos
19	Control escolar
20	Infraestructura

Por lo tanto al sistematizar las acciones de los integrantes del ente escolar por medio de las dimensiones y de los estándares de gestión le podrá permitir al director administrar, organizar dirigir, planear y evaluar de manera adecuada el desarrollo de su centro escolar, para lograr los objetivos y metas trazadas. A continuación, se describen los contenidos que caracterizan a cada dimensión.

2.5.1 Dimensión pedagógica-curricular

Primeramente es necesario mencionar que esta dimensión tiene dos connotaciones como su nombre lo indica lo pedagógico y lo curricular, motivo por el cual es conveniente explicar ambos conceptos, para poder entender la vinculación que existe entre ellos.

Pedagogía y Currículo

Se entiende por pedagogía como la disciplina que se encarga de estudiar y analizar los fenómenos educativos y brindar soluciones de forma sistemática e intencional con la finalidad de apoyar a la educación en todos sus aspectos para el perfeccionamiento del ser humano. La pedagogía es una actividad humana sistemática que orienta las acciones educativas en y de formación, en donde se plantean los principios, métodos, prácticas, maneras de pensar y modelos, los cuales son sus elementos constitutivos. Es una aplicación constante en los procesos de aprendizaje-enseñanza (La red de profesionales de la educación, sin año).

Claro está que el objeto de estudio de la pedagogía es la educación y cabe mencionar que este último es un fenómeno muy complejo, lo cual hace que la pedagogía se apoye en otros campos disciplinares para poder abordar de mejor manera su estudio, algunas de estas disciplinas son: la historia, la sociología la psicología, la filosofía y la medicina.

En cuanto al significado de currículo en el sentido educativo, de acuerdo con Sacristán (1988) se entiende como “el eslabón entre la cultura y la sociedad

exterior a la escuela y la educación, entre el conocimiento o la cultura heredados y el aprendizaje de los alumnos entre la teoría (ideas supuestos y aspiraciones) y práctica posible dadas unas determinadas condiciones". Y puntualiza aún más: "El currículum es la expresión y concreción del plan cultural que una institución escolar hace realidad dentro de unas determinadas condiciones que matizan ese proyecto".

Entonces se puede entender al currículo como el conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo, además el currículo deberá responder a las preguntas ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿cuándo enseñar? Y ¿qué, cómo y cuándo evaluar?

Es aquí la vinculación entre estos dos conceptos pedagogía-currículum: mientras que el currículum en su contenido, estructura y planeación pretende satisfacer las exigencias y demandas establecidas por la sociedad. La pedagogía es el puente por medio del cual se llevará a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza de esos contenidos curriculares que formarán al educando en el saber, saber hacer y saber ser.

De esta manera, el currículo permite la previsión de las cosas que se han de realizar para posibilitar la formación de los educandos. El concepto currículo o currículum en la actualidad ya no se refiere sólo a la estructura formal de los planes y programas de estudio; sino a todo aquello que está en juego tanto en el aula como en la escuela.

Para poder tener una mejor comprensión de la dimensión pedagógica-curricular, es elemental mencionar que existen tres niveles de concreción del currículum, los cuales son: el nivel Macro, nivel Meso y Micro (UPN, 2003).

Niveles de Concreción del Curriculum

El nivel Macro. Corresponde al sistema educativo en forma general, que involucra al nivel máximo que realiza el diseño curricular. Es responsabilidad de las

administraciones educativas realizar el diseño curricular base (enseñanzas mínimas, indicadores de logros, etc.), mismo que funciona como un instrumento pedagógico que lleva implícito las líneas del pensamiento educativo, las políticas educacionales, las metas y objetivos. De tal manera que oriente sobre el plan de acción que hay que seguir en los siguientes niveles de concreción y en el desarrollo del currículum.

Estas funciones requieren que el diseño base sea abierto y flexible, pero también que resulte como una guía para los directores, y los profesores justificando, asimismo, su carácter prescriptivo. Estos tres rasgos configuran la naturaleza del documento (Muñoz, 2008).

Debido a que este nivel corresponde al sistema educativo en general se debe señalar, que en él, no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrentan para los aprendizajes de los alumnos (UPN, 2003).

El Nivel Meso. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción (UPN, 2003).

De tal manera, que es, en este nivel donde surge el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela, el cual específica algunos aspectos como: los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles que sean necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes junto con el sistema de gestión (Muñoz, 2008). Dicho proyecto debe responder a situaciones y necesidades de los educandos de la comunidad educativa de la región, además, debe caracterizarse por ser concreto, factible y evaluable.

Una característica significativa del nivel Meso, es la importancia que se le da al reglamento interno de la institución educativa, ya que es un elemento normalizador que regula el sistema de una institución y que va a posibilitar la aplicación en la

práctica por medio de la formalización de la estructura del centro y del establecimiento de reglas, preceptos e instrucciones a través de las cuales se ordena la convivencia del colectivo (Muñoz, 2008). El objetivo del reglamento se podría entender como una herramienta para crear las condiciones y el clima adecuado de convivencia entre todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar, para favorecer a la realización y concreción de los objetivos y propósitos del centro escolar.

El tercer nivel de concreción del currículo es el Nivel Micro. Se le conoce como programación de aula. En él, se determinan los objetivos didácticos, contenidos, actividades de desarrollo, actividades de evaluación y metodología de cada área que se materializará en el aula. Entre los documentos que se elaboran están los planes anuales, unidades didácticas y los planes de clases. Por lo tanto el nivel Micro refiere al contexto áulico en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de aprendizaje-enseñanza (UPN ,2003).

El siguiente cuadro resume las características esenciales de los niveles de concreción del currículo, además expone los protagonistas principales que intervienen en cada nivel (Muñoz, 2008).

NIVEL	COMPETENCIA	NIVEL DE CONCRECIÓN
MACRO	DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	PRIMER Matriz curricular Básica Planes y Programas de Estudio
MESO	DEL CENTRO ESCOLAR	SEGUNDO Proyecto curricular del centro escolar
MICRO	DEL PROFESOR	TERCER Programas de Aula, unidades didácticas y planificación de clases

Cuadro 2.5.1 Características de los niveles de conclusión del Currículo

Los niveles de concreción son un esquema para visualizar el transitar del currículo, que va de lo general a lo particular del Sistema Educativo Mexicano. Es decir desde su elaboración de manera general a nivel estatal, esto es la política educativa que prevalezca en el sistema de educación, posteriormente el surgimiento del proyecto escolar de cada centro educacional, esto consiste en la adaptación de la política educativa de acuerdo con las características de cada escuela para llegar a los objetivos establecidos, y por último el contexto áulico, lugar asignado para que se lleve a cabo la planeación y la elaboración de los aprendizajes, en la interacción alumno-profesor y alumno-alumno.

Una vez expuesto los elementos principales que componen a la dimensión pedagógica-curricular se puede definir de acuerdo con Rivera (2006) que ésta hace referencia a los fines y objetivos específicos de la institución, la metodología didáctica y el trabajo conjunto de los profesores para planificar, desarrollar y evaluar el qué, cómo y cuándo enseñar.

Además describe el trabajo que se realiza en el aula y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que expone sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y establece un conjunto de valores al interior del aula (PEC, 2010). Es aquí donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la concreción de los objetivos curriculares.

El Director y el Docente en la Dimensión Pedagógica-Curricular

El quehacer del directivo lo lleva a revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza, obteniendo como resultado que reconozca la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Ya que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Porque los profesores son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades (PEC, 2010).

El director del centro escolar puede conocer de diversas maneras, las formas o estilos de enseñanza de cada maestro, por ejemplo: en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender (PEC, 2010).

El docente debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que surjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa. Para ello debe considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos, es decir, reconocer las formas con las cuales desarrollan mayor concentración, para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y retención, entre otras (PEC, 2010).

Además, debe tomar en cuenta las aptitudes y los ritmos de aprendizaje de sus alumnos, es decir, reconocer sus capacidades en tiempo y forma para desarrollar óptimamente las competencias comunicativas, de exploración y comprensión del mundo natural y social, de pensamiento matemático, de desarrollo personal y para la convivencia; campos formativos que delinean el perfil de egreso que se espera alcanzar en la educación básica nacional (PEC, 2010).

Tener conciencia de la diversidad de sus alumnos permite a los maestros implementar alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales. Ante las exigencias educativas actuales es preciso, como colegiado, profesionalizar las prácticas docentes para facilitar el desarrollo de competencias en sus alumnos, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo (SEP, 2006).

Para poder lograr lo antes mencionado, el director escolar debe de implementar en los educadores la elaboración de la planeación de las actividades didácticas a desarrollar en el contexto áulico, ya que ésta permite que el profesor diseñe el progreso de la clase e identifique algunas modalidades al interior del aula.

La elaboración de la planeación didáctica se debe de realizar en conjunto, es decir el docente se reúne con otros para comunicar y discutir las adecuadas estrategias de enseñanza y las formas de intervención de ciertos alumnos, así como también para acordar la toma de decisiones sobre cómo involucrar a los padres de familia en el aprendizaje de los educandos.

Cabe resaltar que la planeación docente es un elemento de suma importancia para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente, además tienen influencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, ya sea para favorecerlo o limitarlo.

Un elemento determinante que está bajo la supervisión de los directivos es la evaluación, que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retroalimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un instrumento valiosísimo que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa, los logros de sus estudiantes (PEC, 2010).

Por último un elemento más, que depende en mucho de la actuación de los profesores, es el clima de aula. Esto lleva a reconocer cómo son y cómo se establecen las relaciones entre los maestros y sus alumnos. El respeto hacia la persona y la confianza que se genera al interior del grupo marca pautas de conducta respecto a la relación con otros grupos y con los padres de familia (PEC, 2010).

El clima del salón de clases puede establecer la diferencia entre aprender o no, generalmente en los últimos grados escolares de nivel Primaria este factor se torna más difícil, lo cual tiene que ver con la forma en que el docente percibe a los estudiantes, y los estudiantes al profesor. Es decir la conformación del clima áulico lo establecen tanto educandos como educadores existiendo una relación bidireccional en cuanto a las expectativas que cada uno tenga del otro.

Por lo tanto esta dimensión se propone a los directivos la revisión de los factores como la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, los cuales se puede decir que son fundamentales en esta dimensión. Entonces el contenido de ésta permitirá reflexionar al director y a sus subordinados acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico (SEP, 2006). Esta dimensión se relaciona con la gestión pedagógica, porque los elementos que la constituyen se especifican en dicha gestión, la cual se menciona más adelante.

2.5.2 Dimensión organizativa

El Programa Escuelas de Calidad (2010) establece que la dimensión organizativa considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública mexicana (PEC, 2010).

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

También ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran los que pertenecen a la estructura formal:

- Los organigramas
- La distribución de tareas y la división del trabajo
- El uso del tiempo y de los espacios

Y también los que conforman la estructura informal:

- Vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes (UPN, 2003).

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes no generalizables, pero sí prevalecientes existe un ambiente áulico y escolar poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no se genera la participación de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios (PEC, 2010).

El director junto con su equipo de trabajo deberán ser conscientes y reflexionar que los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán el mejoramiento y transformación que se pretende en el centro educativo.

2.5.3 Dimensión administrativa

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje, con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y los directivos, también del personal de apoyo y asistencia. Además en esta dimensión se vinculan todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y la Secretaria de Contraloría (PEC, 2010).

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa (PEC, 2010).

La intervención del directivo en esta dimensión debe tener ciertas características, por mencionar algunas:

- Implementar acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los alumnos.
- Ser eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.
- Realizar un diagnóstico de necesidades para contar con instalaciones que reúnan las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.

Cabe mencionar que las acciones realizadas por parte del director se deben de hacer de manera colegiada es decir involucrar a sus subordinados para la planeación y la toma de decisiones.

Con base a las características de la dimensión administrativa se le puede considerar como una pieza nodal, porque incorpora los recursos disponibles y necesarios para la consecución de los objetivos. En ella se focalizan las acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros).

2.5.4 Dimensión participación social comunitaria

Esta dimensión refiere a la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad en la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes (PEC, 2010).

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación (PEC, 2010).

Un eje trascendental que marca esta dimensión es la interacción que debe promover el director entre profesor, alumno y padres de familia, éstos últimos son un apoyo fundamental para desarrollar las competencias y los aprendizajes de los estudiantes. El vínculo que se debe de originar en la tríada (profesor, alumno y padres de familia) debe ser lo bastante sólido para poder solucionar cualquier problemática que se presente y potencializar los aprendizajes esperados en los educandos.

El director debe tener una mayor cercanía con padres de alumnos en riesgo de fracaso escolar, de tal forma que una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y deserción escolar; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento y aplicar estrategias específicas con el o los profesores para su atención oportuna.

La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. El director debe revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar la formación integral de los alumnos, una estrategia de hacerlo es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como, de lo que se proponen los profesores lograr que aprendan los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda (PEC, 2010).

2.6 Interrelación de las dimensiones de la gestión escolar

Las cuatro dimensiones son importantes por sí mismas y al ser parte del todo se encuentran interrelacionadas; si se quisiera dar un ordenamiento a las mismas, la dimensión pedagógica-curricular ocupa un papel preponderante, porque es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender (PEC, 2010).

Es decir, es esencial desarrollar nuevas formas de organización, administración y participación social y comunitaria que apuntalen los procesos y las prácticas orientados a resultados positivos de logro para que los propósitos educativos sean alcanzados; las dimensiones, entonces, han de generar y brindar las condiciones necesarias para que esta premisa de centralidad se logre. Las dimensiones son factores determinantes para que los colectivos escolares transformen plenamente sus prácticas, con un sentido multidimensional que permita a sus alumnos desarrollar las competencias esperadas en la educación básica.

La imagen muestra la relación entre las dimensiones y como prepondera la pedagógica-curricular (PEC, 2010).

Imagen 2.6 Interrelación entre las dimensiones de la gestión escolar

Entender lo que sucede en la escuela supone un procedimiento interdisciplinario, porque las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Por lo que resulta fundamental desarrollar nuevas formas de organización, de administración y de participación social-comunitaria que apuntalen los procesos y las prácticas orientados al aprendizaje y mejoramiento del logro educativo; la revisión de la información que aporta el análisis de los contenidos de las dimensiones debe ser útil para reflexionar sobre lo que es necesario modificar o fortalecer, lo cual es determinante para la toma de decisiones de los colectivos escolares, respecto a sus prácticas y relaciones, considerando como criterio fundamental el desarrollo formativo integral de todos sus alumnos.

Es así que se busca construir una gestión educativa donde la participación, el trabajo colegiado, la corresponsabilidad, los compromisos compartidos y la toma de decisiones, sean elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse creadores de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común que conciba a la unidad educativa en su totalidad; esto es, desde una perspectiva integral de los quehaceres y prácticas que son propias de las dimensiones: pedagógico-curricular, organizacional, administrativa y comunitaria (Medina, 2008).

Si se menciona en un contexto escolar al aprendizaje se tiene que hablar necesariamente del contexto áulico, porque es el lugar donde se interrelacionan, los contenidos escolares, profesores y alumnos para desarrollar el proceso de aprendizaje-enseñanza, el cual es la esencia de la escuela como invención social.

Entonces focalizar la función de la escuela en el aprendizaje de los alumnos, implica hacer de la gestión pedagógica el eje central de la organización del proceso educativo (Namo de Melo, 1998). Es así como se llega al tema de la gestión pedagógica, el cual se describe a continuación.

2.7 Gestión Pedagógica

La educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de un país con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética (Lara, 2005).

En ese contexto, la educación debe ser representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con un maestro involucrado no solo como el que imparte una cátedra de un saber, sino también como garante de obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión educativa y pedagógica.

Entonces se puede definir a la gestión pedagógica como el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos (PEC, 2010).

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

Por lo tanto, la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata solamente de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

Además la gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo. Porque el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender (Zubiría, 2006). Por lo tanto la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Para Harris (2002) y Hopkins (2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socio-afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y que además de manifestarse en una metodología se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina en gran medida el impacto del desempeño docente y está directamente ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un factor clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza (PEC, 2010).

Ahora bien, las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligados de la noción sobre los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y condiciones que puedan estar a favor o en contra del propósito de aprender (PEC, 2010). Por ello es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación que valore tales particularidades, a fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar evidentemente ligada a los objetivos y la visión institucionales.

En tanto los maestros empeñan sus esfuerzos, corresponde a los actores educativos que desempeñan funciones directivas, de asesoría, acompañamiento, de supervisión y de coordinación de servicios, apoyar y favorecer, desde su ubicación en el sistema educativo, que la gestión pedagógica adopte un enfoque estratégico y se oriente a la búsqueda permanente por mejorar la calidad de la enseñanza, pues no deja de ser un propósito fundamental de la gestión escolar y la gestión institucional (PEC, 2010).

Esta gestión demanda a los directivos desarrollar acciones para mejorar la calidad educativa, tales como: capacitación de profesores, conectividad, entendida esta como la forma de avanzar en la masificación del uso del Internet como soporte de la revolución educativa, evaluación permanente de profesores, estudiantes, y planteles educativos.

Es importante considerar que la definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto origina consecuencias positivas en el sector educativo (PEC, 2010).

A manera de conclusión, a la gestión pedagógica se le puede considerar como el nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros (PEC, 2010).

Se puede decir que dentro de este marco pedagógico, los directores y profesores en miras a la calidad educativa, deben tener presente tres variables: la gestión escolar, la gestión institucional, la gestión pedagógica, y los procesos de acción que las caracterizan, ya que en su conjunto e interrelación forman parte de la cultura escolar e integran a la gestión educativa.

El cumplimiento de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores (director-docentes) cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. Luego entonces, la misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás actores.

Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativa, empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos (Hopkins y Reynolds, 2006). Por lo que es preciso formar comunidades que se preocupen por aprender a hacer mejor las cosas.

La gestión educativa debe centrar su atención en una configuración global del bagaje educativo a través de la concurrencia de los actores en los distintos niveles de la gestión, donde se generen espacios para la discusión inteligente de las políticas institucionales y de las maneras de intervención en función de propósitos educativos amplios, como la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, entre otros factores asociados a la calidad. Es por ello que la gestión educativa cobra un fuerte sentido en razón de que los actores la asuman como un modo regular de pensar y hacer, planteándose siempre acciones en función de retos y perspectivas de largo alcance (PEC, 2010).

Ante esta serie de compromisos, se requiere vislumbrar nuevos caminos, nuevos cómos para la construcción de una gestión educativa estratégica capaz de abrir al sistema educativo y, en específico, a las escuelas al aprendizaje permanente que genere respuestas a los retos actuales. En este enfoque de transformación es

necesario plantearse ¿cuáles son las oportunidades que se abren?, ¿cuáles son las limitaciones a superar?, ¿qué alternativas de acción han de diseñarse para superar viejos esquemas y concepciones anquilosadas? y ¿cómo han de implementarse?

Para ello, es necesario desarrollar en las instituciones educativas liderazgos escolares que cohesionen y den rumbo al colectivo escolar, a través del trabajo colegiado y de la incorporación de los padres de familia y de actores en los asuntos educativos, para generar una mayor corresponsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes y el logro de los propósitos educativos, donde la planeación y la evaluación permanente tengan sentido para mejorar de manera continua las prácticas de los actores escolares y sus relaciones. Así será menos difícil superar los rezagos y las deficiencias en la formación de los estudiantes.

Este ejercicio directivo supone una gestión educativa democrática, “dispersa” en la organización en su conjunto, en vez de ser un ejercicio exclusivo de los líderes formales para contribuir con el logro de los objetivos establecidos y así poder contribuir con la calidad educativa, la cual se describe a continuación.

Capítulo 3. Programa Escuelas de Calidad

Importa en esta tesis focalizar el concepto central del Programa Escuelas de Calidad (PEC), por lo que se revisarán algunas de las conceptualizaciones más relevantes al respecto.

3.1 Calidad educativa

Schmelkes (1995) plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad

educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad.

Para Latapí (1996) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macro-planeación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno, en la actitud de éste ante el aprendizaje.

La definición anterior hace referencia a la gestión escolar y la gestión pedagógica como elementos interrelacionados.

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (orealc-unesco Santiago, 2007), que dice: La educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia.

En este orden de ideas, ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad de todo individuo, va más allá del acceso a la escuela; implica garantizar el desarrollo de competencias para seguir aprendiendo. En este contexto, la calidad de la educación debe tener presente lo siguiente:

- Considerar que un mayor nivel educativo es fundamental para el desarrollo humano de un país, tanto para elevar la productividad como para fortalecer la democracia y alcanzar una mejor calidad de vida.
- Alcanzar la gratuidad, logrando que el Estado absorba los gastos que de manera directa inciden en los ingresos de las familias de escasos recursos.
- Garantizar el derecho a la no discriminación para que las personas, sea cual fuere su origen o condición, tengan suficientes oportunidades educativas.
- Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones y así aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la

educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades.

Desafortunadamente, la educación en los últimos años en nuestro país no ha dado los resultados esperados pues siguen persistiendo grandes índices de reprobación, deserción y analfabetismo caracterizando la educación como de baja calidad. Y para tratar de disminuir estas deficiencias de nuestro contexto educativo, se han creado programas que intentan contrarrestar este problema pero no han generado ninguna mejora o muy mínima, porque al término de un sexenio son renovados y olvidados lo cual impide que se le dé continuidad a éstos.

Actualmente se encuentra operando el Programa Escuelas de Calidad siendo éste uno de los pocos programas que se les ha dejado tener continuidad. En dicho programa el concepto de calidad está centrado en dos direcciones: la mejora de la calidad del servicio educativo y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, entendiendo que ambos componentes están altamente relacionados.

Por lo tanto, la estrategia de mejora de la calidad de las escuelas que propone el Programa, se encuentra sustentada en la construcción de un nuevo modelo de gestión educativa con enfoque estratégico, es decir, una noción clara y responsable del presente y futuro escolar, en un marco de decisiones colectivas centradas en la escuela.

Retomando la idea de que el PEC ha sido uno de los programas que ha tenido continuidad y que surgió como una propuesta, para combatir las deficiencias que caracterizan al sistema educativo nacional, es necesario profundizar haciendo un análisis y descripción de las características del PEC.

3.2 Antecedentes del Programa Escuelas de Calidad

En el contexto de las reformas educativas de finales del siglo XX, en México se planteó el eje central del proceso denominado la federalización educativa. El

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) de 1992 piedra angular de esta primera fase, significó no solo la descentralización de la educación básica hacia los estados, sino también el aumento a la cantidad y calidad de varios insumos del sistema educativo por mencionar algunos: incremento del presupuesto educativo, ampliación del ciclo básico obligatorio, extensión del calendario escolar, profesionalización del magisterio (actualización permanente de los maestros en servicio y carrera magisterial), reorganización curricular de la primaria y secundaria, reforma de los libros de texto entre otros (Álvarez, 2003).

Sin embargo, esta fase de reformas que incluyó la promulgación de la Ley General de Educación en 1993 ha sido considerada por varios especialistas como de "descentralización centralizada", ya que el gobierno Federal se reservó las funciones claves del sistema educativo. Desde el punto de vista de las escuelas, el sistema siguió siendo tan centralizado como antes, al no dar a los beneficiarios directos de la educación un control mayor sobre ésta.

En este contexto surge el PEC en el año 2001 como la segunda fase de este proceso de reformas. El objetivo es incidir en mejoras educativas que lleguen hasta el nivel del aula, abriendo espacios para que las escuelas generen proyectos de desarrollo propios, a partir de la experiencia, talento y creatividad de los actores en educación, como son: el equipo directivo, profesores, padres de familia y administrativos.

Con la propuesta de este programa, se reconoce que el efecto que los condicionantes socioculturales y económicos tienen sobre los estudiantes se ha agravado, por factores generados desde el propio sistema educativo, como son: el estrecho margen que tiene la escuela para tomar decisiones; la insuficiente comunicación entre los agentes escolares; las practicas pedagógicas rutinarias, formales y rígidas; la escasa participación social en tareas de planeación, aplicación y seguimiento de las actividades escolares; los excesivos requerimientos que limitan a los directivos para ejercer un verdadero liderazgo y ocuparse más por los aspectos pedagógicos; el ausentismo; el uso ineficiente de

los recursos disponibles, y las deficiencias en infraestructura y equipamiento (Álvarez, 2003).

Con el propósito de construir un modelo mexicano de escuela pública eficaz, se consideraron diversas investigaciones y experiencias exitosas sobre transformación escolar realizadas en varios países de la región iberoamericana. Se aprendió de dos movimientos teórico-prácticos: eficacia escolar y mejoramiento escolar (Murillo 1996, 1999. 2001; Sammons, Hilman y Mortimore; Teddlie y Reynolds 2000). También se retomaron las experiencias del proyecto de investigación sobre gestión escolar en México (Ramírez, 2000), escuela nueva de Colombia (McGinn 1998; Schiefelbein 1993), las 900 escuelas de Chile (García 1999; Carlson 2002) el plan social educativo de Argentina (Caballero y Aldana 2000), etcétera. Las lecciones de estas iniciativas enriquecieron sustancialmente la formulación y elaboración de la propuesta del PEC.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 al presentar al PEC reitera que los problemas sustantivos de cobertura, equidad y buena calidad educativas, además de ser consecuencias de condicionantes demográficas, económicas, políticas y socioculturales, dependen del funcionamiento de escuelas e instituciones, y del sistema educativo en su conjunto. En este marco de referencias surge el Programa Escuelas de Calidad, en el siguiente capítulo se mencionan, sus características, objetivos, propuestas, supuestos, etc.

3.3 ¿Qué es el Programa Escuelas de Calidad?

El Programa Escuelas de Calidad tiene como propósito el fortalecer y articular los programas federales y estatales orientados hacia el mejoramiento de la escuela básica; forma parte de una política nacional de reforma de la institución escolar (Álvarez, 2003).

Misión

La misión del Programa es incorporar en las escuelas un modelo de autogestión basado en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo distribuido y transformacional, trabajo en equipo, prácticas pedagógicas flexibles acordes a la heterogeneidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas (Álvarez, 2003).

Objetivo

El objetivo principal que busca el Programa es, contribuir a mejorar el logro educativo en los alumnos de las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el Programa, mediante la transformación de la gestión educativa (SEP, 2001).

Además en sus objetivos específicos intenta promover lo siguiente:

- Instituir en las escuelas públicas de educación básica beneficiadas, la gestión educativa estratégica para fortalecer su cultura organizacional y funcionamiento.
- Producir en cada escuela beneficiada un mecanismo de transformación de la gestión educativa, a través de proveer herramientas para su planeación, seguimiento y evaluación, con la concurrencia de las estructuras de educación básica.
- Orientar la gestión educativa en función de las necesidades de los alumnos, con el fin de contribuir en la mejora del logro educativo.
- Impulsar la participación social para fomentar la colaboración de la comunidad en la vida escolar, el cofinanciamiento, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Generar mecanismos de coordinación y articulación institucional a nivel federal, estatal, y municipal que promuevan y financien proyectos de innovación, con el objeto de favorecer la capacidad de gestión de las escuelas beneficiadas (SEP, 2001).

Por lo tanto, al analizar la razón de ser del Programa se puede ver, como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar para superar los diversos obstáculos, para mejorar el logro educativo, fomentando la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad.

El Programa pretende transformar el enfoque de la política educativa, de una posición central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, a un esquema que posibilite la creación de un modelo de gestión con enfoque estratégico de la escuela hacia el sistema educativo, que involucre a las autoridades responsables de los tres gobiernos (federal, estatal y municipal).

El PEC considera que la participación de los equipos de supervisión, directivos, maestros, alumnos y padres de familia es indispensable para formar una auténtica comunidad escolar, la cual tendrá la capacidad de identificar sus necesidades y problemas, así como las metas realizables dirigidas a mejorar la calidad del servicio educativo.

La propuesta del PEC

El PEC es un programa de intervención estratégica con un esquema claro de focalización, que busca incidir en la transformación de la gestión escolar propiciando innovaciones pedagógicas y curriculares al interior de la escuela bajo procesos integrales de acompañamiento y seguimiento, para elevar el logro educativo de los estudiantes.

El director es el responsable de promover esa transformación a través de las dimensiones de la gestión escolar y de los estándares de gestión para la educación básica, estos aspectos engloban la función directiva, las dimensiones son: pedagógica-curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. A estas dimensiones se les puede denominar como “ventanas” porque a través de éstas se puede observar, criticar e interpretar la dinámica interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional lo escolar y lo pedagógico (SEP, 2001). Y los estándares son parámetros, puntos de

comparación y normas que sirven de guía para identificar dónde está la escuela y a partir de ese reconocimiento definir hacia dónde y hasta dónde va a llegar el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la misión y visión de escuela que se quiere tener en un futuro.

Por lo tanto al sistematizar las acciones de los integrantes del ente escolar por medio de las dimensiones y de los estándares de gestión le podrá permitir al director administrar, organizar dirigir, planear y evaluar de manera adecuada el desarrollo de su centro escolar, para lograr los objetivos y metas trazadas.

Los supuestos

Se puede decir que la filosofía del PEC parte de dos supuestos fundamentales: 1) la clave para elevar la calidad del servicio educativo está en la organización interna de la escuela y en su habilidad para orientarse responsablemente hacia el propósito de que todos sus estudiantes aprendan, y 2) cada comunidad escolar (director, profesores y padres de familia) tiene la capacidad de identificar con responsabilidad sus necesidades, desafíos y metas realizables, pero requiere de apoyo y confianza por parte de las autoridades administrativas (Álvarez, 2003).

Población objetivo

El PEC tiene una cobertura nacional y está orientado a las escuelas públicas de educación básica en todas sus modalidades y niveles dando prioridad a:

- Escuelas ubicadas en las zonas con índices de media a muy alta marginación.
- Escuelas indígenas y en zonas indígenas.
- Escuelas con alumnos cuyos resultados obtenidos en la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (prueba ENLACE) se encuentran en el nivel insuficiente (bajo rendimiento académico).
- Escuelas con alumnos becarios del programa oportunidades.

- Escuelas con alumnos en situación de vulnerabilidad, en complementariedad de las acciones del Programa de Atención Educativa a Población y Escuelas en Situación de Vulnerabilidad (PESIV).
- Escuelas integradoras inclusivas que en su matrícula cuenten con alumnos con necesidades educativas especiales asociadas a una discapacidad o trastorno generalizados del desarrollo.
- Escuelas multigrado.
- Centros comunitarios del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) en educación básica.
- Espacios educativos ubicados en los campamentos de jornaleros agrícolas que atiendan a estudiantes migrantes (SEP, 2001).

La estrategia

La estrategia del PEC es apoyar los proyectos de desarrollo, elaborados por cada comunidad escolar, a través de cuatro líneas de acción: 1) reorientación de la gestión institucional Federal y Estatal, para ampliar los márgenes de decisión en la escuela; 2) capacitación a los agentes escolares y acompañamiento técnico especializado a las escuelas, para enriquecer su proceso de transformación; 3) apertura de espacios significativos para la participación social responsable, especialmente de los padres de familia; 4) provisión de recursos financieros adicionales administrados directamente por la escuela (Álvarez, 2003).

De las cuatro líneas de acción mencionadas, dos resultan particularmente innovadoras para el contexto mexicano. Frente a un sistema educativo altamente centralizado, la reorientación de la gestión institucional para ampliar el margen de decisión a nivel de la escuela, se convierte en una primera innovación impulsada por el PEC. Se busca recuperar a la escuela como unidad de cambio y aseguramiento de la calidad, y a los alumnos como centro de toda iniciativa.

La otra propuesta innovadora que promueve el PEC, consiste en otorgar los apoyos financieros y la decisión sobre su uso directamente al centro escolar. En la medida en que el ingreso al Programa es de carácter voluntario y que los agentes

escolares pueden utilizar libremente los recursos, da la posibilidad de que se cumplan varios objetivos:

- Permitir a las escuelas cubrir sus deficiencias en infraestructura y materiales, además de atender necesidades apremiantes de maestros y alumnos.
- La fórmula de concurrencia financiera, que involucra a los gobiernos Federal, Estatal y Municipal, así como a los sectores social y privado, transmite a la sociedad el mensaje de que la escuela pública es responsabilidad de todos.
- Fortalecer la comunidad escolar al dar a los padres de familia y docentes poder de decisión sobre el destino, ejercicio y supervisión de los recursos.
- Avanzar en la cultura de la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad. Es necesario mencionar que el 94% de los recursos del Programa son ejercidos directamente por las escuelas, propiciando la generación de mecanismos horizontales de auditoría social.
- Los recursos del PEC tienen un alto impacto porque están orientados a resultados, aunque dentro del gasto educativo global, son relativamente modestos, representan menos del 1% del presupuesto Federal para educación básica.

Evaluación

La evaluación del PEC se realiza de manera externa e interna (Álvarez, 2003). La externa está conformada por dos ejercicios:

1) El primero es de carácter cuantitativo y censal, con el objeto de conocer los progresos en los resultados de aprovechamiento en los alumnos. La dirección general de evaluación de la SEP aplica a los alumnos de las escuelas PEC, anualmente, pruebas de estándares nacionales en habilidades lógico-matemáticas, de lecto-escritura, de razonamiento crítico y científico.

2) El segundo es de carácter cualitativo y muestral a fin de identificar cambios, en los procesos al interior de las escuelas como organizaciones. Un grupo de investigadores nacionales realiza la evaluación de procesos a una muestra del 10% del total de las escuelas de calidad, dicha evaluación tiene como objetivo dar seguimiento a la organización y funcionamiento de la escuela.

   Los avances en la consolidación en los nuevos modelos de gestión, práctica pedagógica y participación social son revisados periódicamente a partir de 19 estándares de desempeño establecidos para las escuelas PEC. En cada escuela se aplican varios instrumentos a través de encuestas y entrevistas a padres de familia, maestros, directivos, alumnos y miembros de la comunidad educativa, así como también observaciones en el aula, revisión de cuadernos de los estudiantes y video grabaciones de clases.

La interna consiste en ejercicios periódicos de autoevaluación realizados en cada escuela PEC con la intención de verificar y reflexionar sobre el alcance de las metas que se fijó la propia comunidad en su proyecto de desarrollo, haciendo informes anuales públicos.

En cuanto a los recursos financieros en concordancia con los principios del federalismo y corresponsabilidad social, el PEC ha conseguido la concurrencia financiera de los diferentes niveles de gobierno y sociedad: recursos federales (60%), estatales (20%), municipales (10%) y sectores social y privado (10%) (Álvarez, 2003).

Al inicio del programa en el año 2001, el total de escuelas beneficiadas por el PEC fueron 2,239 a nivel nacional, ha pasado poco más de una década y es interesante ver las cifras y alcances logrados, la tabla que a continuación se presenta, permite observar la distribución de las escuelas por Entidad Federativa, además de mostrar datos estadísticos de los directores, profesores y alumnos del 2001 al 2009.

Tabla 1.3.3 Comparativa de Cobertura Nacional del PEC del año 2001 al 2009

Escuelas beneficiadas por el PEC en el 2001 y su distribución a nivel nacional (Informe, PEC-I, 2002).					Escuelas beneficiadas por el PEC en el 2009 y su distribución a nivel nacional (Informe, PEC- VIII, 2009).			
Entidad Federativa	**Escuelas**	**Alumnos**	**Docentes**	**Directores**	**Escuelas**	**Alumnos**	**Docentes**	**Directores**
AGUASCALIENTES	21	7,185	216	21	360	63,562	2,899	222
BAJA CALIFORNIA	48	13,602	452	52	1,022	205,141	9,139	874
BAJA CALIFORNIA SUR	8	2,552	88	8	330	60,995	2,386	281
CAMPECHE	14	3,266	124	14	401	69,245	301	301
COAHUILA	47	11,487	426	47	848	194,852	8,342	848
COLIMA	25	5,379	198	25	102	22,262	1,090	107
CHIAPAS	122	42,371	1,521	158	826	122,606	4,756	430
CHIHUAHUA	76	23,285	851	97	1,062	224,477	8,452	1,098
DISTRITO FEDERAL	143	53,930	1,998	142	2,368	788,683	37,003	2,741
DURANGO	64	15,176	614	71	1,614	180,698	8,800	833
GUANAJUATO	104	33,433	1,040	101	2,253	276,939	9,939	713
GUERRERO	59	16,519	672	56	2,460	272,524	13,315	1,783
HIDALGO	49	12,686	497	47	947	146,759	6,884	474
JALISCO	129	38,810	1,336	120	1,928	314,958	14,774	1,928
MEXICO	265	131,514	3,737	366	5,526	1,055,571	43,408	4,774
MICHOACAN DE OCAMPO	90	27,123	1,007	89	2,482	277,395	14,533	2,482
MORELOS	35	12,680	387	34	400	71,450	2,893	382
NAYARIT	21	4.223	168	18	351	59,040	2,860	262
NUEVO LEON	102	35,513	225	1,138	2,107	349,226	14,467	1,915
OAXACA	100	28,176	1,081	96	1,475	124,507	5,718	1,353
PUEBLA	163	54,477	1,682	148	2,326	264,097	10,205	2,326
QUERETARO DE ARTEAGA	32	10,262	308	31	545	89,380	3,107	242
QUINTANA ROO	16	5,558	166	13	332	68,475	2,688	332

SAN LUIS POTOSI	50	13,206	473	51	672	111,367	5,494	680
SINALOA	52	14,321	507	52	1,635	294,644	13,531	1,627
SONORA	60	20,822	684	58	1,547	263,586	10,114	1,545
TABASCO	41	13,539	427	36	634	97,080	3,788	628
TAMAULIPAS	50	14,839	518	49	1,610	345,678	13,884	1,114
TLAXCALA	21	7,656	246	20	400	84,625	3,403	314
VERACRUZ IGNACIO DE LA LLAVE	152	37,256	1,524	157	1,026	141,933	6,581	1,026
YUCATAN	33	9,753	329	28	743	140,963	5,948	743
ZACATECAS	37	11,992	428	44	458	65,306	3,085	310
SUMAS TOTALES	**2,239**	**732,591**	**24,930**	**2,387**	**40,790**	**6,848,024**	**296,478**	**34,688**

Al comparar los datos estadísticos del año 2001 al 2009, es notable que el incremento de las escuelas incorporadas al PEC no solamente es en algunas Entidades Federativas, si no a nivel nacional.

Además la distribución en los niveles de educación básica que conforman las 40,790 escuelas es de la siguiente manera:

- El 45.7% lo conforma el nivel Primaria.
- A nivel Secundaria el 21.5%
- El nivel preescolar 30.6%
- Y por último educación especial con un 2.2%

Dentro de las cuales:

- El 89.7% son regulares.
- El 7.2% representa a las escuelas indígenas.
- Las escuelas de educación especial tienen un porcentaje del 2.2%
- Finalmente las escuelas comunitarias alcanzan el 0.9% (PEC- VIII, 2009).

Claro está que hay un aumento a lo largo de diez años de vigencia del PEC, debido a la continuidad que ha tenido de un sexenio a otro, pero no todo es cantidad, y más aún cuando se trata de un sistema de educación tan complejo, como lo es el nuestro.

Por lo tanto las cifras cualitativas de los logros alcanzados por el PEC, proporcionados por las diversas evaluaciones realizadas, por organismos nacionales e internacionales reconocen que el Programa Escuelas de Calidad está contribuyendo a:

- ✓ Reducir la deserción y reprobación escolar.
- ✓ Transparentar el ejercicio del gasto educativo.
- ✓ Mejorar las condiciones de operación de las escuelas públicas beneficiadas.
- ✓ Incentivar la participación de los padres de familia en el proceso de gestión escolar.
- ✓ Promover procesos de rendición de cuentas claros.
- ✓ Fortalecer las relaciones entre los tres niveles de gobierno.
- ✓ Incrementar el logro académico.
- ✓ Incrementar el trabajo colaborativo y participativo en el Consejo Técnico Escolar.
- ✓ Desarrollar liderazgos más democráticos, de mayor capacidad para enfatizar aspectos académicos y rendir cuentas de parte de los directores.
- ✓ Mejorar la operación regular de las escuelas.
- ✓ Propiciar mayor nivel de confianza entre directores, maestros, alumnos y padres de familia.
- ✓ Generar ambientes de aprendizaje y un clima escolar favorables para el logro educativo.
- ✓ Los Consejos Escolares de Participación Social han adquirido un importante protagonismo en sus intervenciones (Álvarez, 2003).

Bajo este marco el Programa Escuelas de Calidad, pretende abatir factores que obstaculizan el logro educativo de los educandos y que se derivan de la gestión del sistema educativo y de la escuela, pero también reconoce que existen condiciones estructurales de naturaleza socioeconómica que limitan el aprendizaje de los alumnos.

Se menciona el hecho de que no basta con abrir escuelas para facilitar el acceso cuando las condiciones de hacinamiento, desnutrición y enfermedad hacen que sea un lujo para los niños con escasos recursos económicos asistir con regularidad a la escuela. Además las escuelas de zonas marginadas son las más pobremente atendidas, como resultado del insuficiente poder de presión que pueden ejercer sobre el sistema esas comunidades de escaso capital social.

Sin embargo, un fenómeno todavía más grave, es que los enfoques pedagógicos y los objetivos curriculares estandarizados a nivel nacional, no resulten pertinentes para la vida presente y futura de los educandos procedentes de familias con recursos muy escasos. En este caso, la asistencia a la escuela puede ser considerada por los niños y sus padres como una pérdida de tiempo.

La política de modelo único no propicia el logro de aprendizajes en alumnos de contextos desfavorecidos. Por el contrario, la atención de la diversidad requiere enfoques flexibles. En este sentido, el PEC supone que el éxito de las intervenciones para mejorar cada escuela dependerá del compromiso de los agentes locales, especialmente en directores, maestros, y padres de familia, de manera que las iniciativas vayan surgiendo de la base, en un movimiento de abajo hacia arriba, pero construyendo una red de soporte, que atienda, diferenciadamente, la heterogénea realidad de las escuelas, para transformarlas en escuelas de calidad.

La propuesta que plantea el Programa Escuelas de Calidad a través de la gestión y liderazgo directivo, parece estar muy lejos de ser una realidad en la mayoría de los centros educativos nacionales. Porque exige como se ha ilustrado un profundo cambio en la cultura del centro, y del conjunto del sistema educativo, que debe

afectar no sólo a la práctica de las escuelas, sino también a la formación inicial y permanente de los directores y profesores, a las condiciones laborales de los mismos, entre otros aspectos.

La dirección para el cambio tal y como se está desarrollando en las ideas que se han mencionado y en las que faltan por mencionar a través del PEC posiblemente sean vistas como una utopía, por la infinidad de problemas que vive la función directiva y en general el sistema de educación básica nacional, pero para cambiar hay que tener una utopía por la que luchar. Por lo que compete a especialistas y autoridades educativas proponer el cambio en la selección y capacitación de los directivos en donde se les haga reflexionar acerca de lo que implica ser director, y de las circunstancias que impiden el buen funcionamiento de un centro escolar.

3.4 La gestión directiva de una escuela de calidad

Se podría decir que una escuela de calidad es una comunidad educativa que se define por las siguientes características: por la equidad y la garantía que los educandos adquieran los conocimientos, desarrollen competencias, habilidades y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, además de que participen en el trabajo productivo y continúen aprendiendo a lo largo de su vida (PEC 2010).

Pero la incógnita que surge es ¿cómo es el proceso para que una escuela se vuelva de calidad? y una vez estando incorporada al PEC ¿qué proceso sigue? Las características de aceptación y continuidad en el Programa se describen enseguida.

Inicialmente cada Gobierno Estatal publica una convocatoria en la cual se establecen dichos criterios de admisión. Los requisitos para las escuelas que voluntariamente desean incorporarse al Programa, son los siguientes, por mencionar algunos:

- Presentar una solicitud y carta compromiso de acuerdo al formato que extenderá la Coordinación Estatal del PEC.
- Los formatos de solicitud se les hará llegar a través de la Supervisión Escolar, los Servicios Regionales o directamente de la Coordinación General Estatal del PEC.
- Las escuelas participantes deben presentar un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) a cinco años y un programa anual de trabajo (PAT) elaborado por la comunidad escolar (director, maestros y padres de familia).
- Cada centro escolar en su PETE, debe expresar la misión, la visión, establecer metas mensurables, determinar acciones pertinentes y firmar un convenio de desempeño.

El PEC previamente a la etapa de selección brinda apoyo para la elaboración del PETE y PAT, por lo tanto se lleva a cabo, el proceso de capacitación (en promedio dos meses) para, directores y docentes en planeación estratégica escolar.

El proceso final de selección de las escuelas se lleva a cabo en cada Estado, y es responsabilidad compartida del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación y del Comité Dictaminador.

Es necesario mencionar, que el motivo fundamental para que una escuela sea seleccionada como de calidad, es en cuanto a la estructura y contenido de su PETE y PAT. Cuando el dictamen es oficial y en él aparecen los nombres de las escuelas seleccionadas, serán acreedoras de recibir los siguientes beneficios:

- ✓ Apoyo académico a través de la estructura educativa estatal, para la transformación de la organización y el funcionamiento de la escuela mediante la capacitación, asesoría y seguimiento en la construcción del PETE y PAT (en caso de ser necesario).
- ✓ Apoyo financiero, que varía en cada entidad federativa (en promedio 160 mil pesos mexicanos durante 5 años), para que las escuelas atiendan sus necesidades con base en su PAT y destinen los recursos a acciones de

capacitación de los maestros, directivos y padres de familia, compra de materiales educativos, libros y equipos de cómputo, así como para la mejora de los espacios educativos.

- ✓ La permanencia del programa es de 5 años.
- ✓ La escuela recién incorporada al PEC recibirá inicialmente una cantidad de hasta 50 mil pesos, las de segundo año 40 mil pesos, las tercer año 30 mil pesos y las de cuarto y quinto año 20 mil pesos
- ✓ Excepcionalmente recibirán hasta 70 mil pesos de aportación inicial, las escuelas de nuevo ingreso y que además estén focalizadas en zonas de alta o muy alta marginación y/o que atiendan a población en situación de vulnerabilidad (esto depende de la disponibilidad financiera del Estado correspondiente).
- ✓ El trabajo de los docentes incluye lo que realizan en el aula, la asistencia regular, el tiempo que dedican a la preparación del trabajo colegiado para la elaboración de un proyecto escolar, y sus relaciones con los padres de familia. El PEC otorga a las comunidades escolares la autoridad para modificar esas rutinas de trabajo, pero se sabe que son éstas las más difíciles de transformarse en los espacios educativos.
- ✓ El incumplimiento por parte de la comunidad escolar de las obligaciones establecidas en las disposiciones administrativas y legales del Programa será considerado como renuncia automática al mismo.

Asimismo, cada escuela se compromete a:

- ✓ Disminuir la reprobación y deserción escolar conforme a sus parámetros y mejorar el aprovechamiento, rindiendo cuenta a la comunidad educativa.
- ✓ Atender con equidad a la comunidad escolar (necesidades educativas especiales, población indígena, migrantes, etcétera).
- ✓ Crear las condiciones para actualizar a los agentes educativos, de acuerdo con su proyecto.

- ✓ Constituir su Consejo Escolar de Participación Social, donde se involucre a los padres de familia desde un esquema de corresponsabilidad en los procesos educativos.
- ✓ Garantizar la transparencia en el uso de los recursos, el ejercicio y comprobación de los mismos de acuerdo con lo establecido en la legislación estatal vigente y aplicable en materia de adquisiciones, contratación de servicios, ejecución de obra pública, ejercicio y comprobación, integrando un expediente de conformidad con lo establecido en el Manual de comprobación de recursos emitido por las autoridades educativas estatales (SEP, 2001).

El programa prevé que al término del ciclo escolar la escuela incorporada presente a la Coordinación General Estatal del PEC (CGEPEC) un reporte técnico-pedagógico (en el que se describa qué actividades se han desarrollado para el logro educativo) y financiero (que dé cuenta en qué se han invertido los recursos). Con base en estos informes anuales las escuelas pueden solicitar su reincorporación para el siguiente año, y se obligan a elaborar los ajustes sugeridos por las evaluaciones, y en su caso el análisis de los resultados de evaluación de la prueba ENLACE y el financiero.

La reincorporación de las escuelas será realizada con base en el grado de cumplimiento de las metas propuestas en su PAT y relacionadas con los objetivos de su PETE o equivalente.

De acuerdo con la convocatoria del Programa Escuelas de Calidad cada escuela puede reincorporarse cuatro años de manera consecutiva, cumpliendo con las siguientes condiciones:

- ➢ Manifestar su voluntad de seguir en el PEC y expresar por escrito la decisión colegiada de cumplir con los compromisos correspondientes.
- ➢ Presentar a la CGEPEC los informes anuales de seguimiento técnico-pedagógico y el financiero, así como el análisis de los resultados de evaluación de la prueba ENLACE cuando corresponda.

- Ajustar o actualizar en caso de ser necesario el PETE, PAT y posteriormente entregarlo a la CGPEC conforme a los resultados de la evaluación que lleven a cabo.
- Demostrar, en su caso, avance positivo en el cumplimiento de las metas del PAT, mismas que deberán estar relacionadas con las del PETE.
- La comunidad educativa está sujeta a evaluaciones internas y externas (SEP, 2001).

Es importante mencionar que las escuelas que hayan cumplido cinco años de permanencia en el Programa pueden continuar siempre y cuando sean invitadas por el PEC. Dichas escuelas deberán ejercer los recursos públicos otorgados para el fortalecimiento académico, directivo, así como la compra de equipo técnico, libros, útiles, material escolar y didáctico, el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, al menos un 50% y el resto podrá ser utilizado en el mantenimiento de espacios educativos, adquisición de mobiliario y otros componentes que generen acciones para la mejora del logro académico. Estos recursos no podrán destinarse a la construcción y ampliación de espacios educativos (PEC, 2010).

Por último se puede decir que una escuela PEC debe tener como objetivo principal ofrecer a todos sus educandos y en específico a los procedentes de familias con escasos recursos, oportunidades para lograr aprendizajes relevantes y significativos que les permitan mejorar sus condiciones de vida y salir de la pobreza. A través de innovadores enfoques pedagógicos y curriculares, los maestros deben de enseñar a los estudiantes a pensar por sí mismos, a colaborar con otros, a desarrollar competencias para cambiar en su mayoría o totalidad las circunstancias que perjudican su vida, a convertirse en ciudadanos capaces de crear comunidades fuertes y de resolver conflictos, mediante medios pacíficos.

Finalmente al iniciar el Programa el 21 de abril del 2001, desde entonces, con pleno compromiso de los gobiernos estatales, de sus autoridades educativas, de las Coordinaciones Generales Estatales del PEC y de las comunidades educativas, se ha logrado concretar las estrategias federalistas de financiamiento,

transparencia y rendición de cuentas a la sociedad, coordinación interinstitucional, intergubernamental y operacional orientadas a crear las condiciones necesarias para impartir una educación pública tendiente a la equidad, no sólo en la cobertura, sino dando énfasis a la calidad del servicio educativo; atender los rezagos en la construcción, mantenimiento y equipamiento de los espacios escolares públicos; y coadyuvar a fortalecer acciones orientadas a transformar la gestión escolar para que todos los educandos logren aprendizajes significativos para su vida presente y futura (SEP, 2001).

3.5 El director como líder en el Programa Escuelas de Calidad

El director como líder institucional es un factor para el desarrollo de la educación, sin embargo desde principios de siglo se propone cambiar el papel administrativo caracterizándose por una dirección autoritaria por una más participativa, social y humanista. Por ello el Programa Escuelas de Calidad hace referencia a la importancia que tiene el liderazgo en la función directiva para impulsar el adecuado funcionamiento de los centros escolares, y para generar el trabajo colegiado entre los maestros y las demás personas involucradas con la educación, como son los alumnos y los padres de familia, por esta razón dentro del PEC se habla de un liderazgo distribuido y transformacional que en verdad oriente a todos los involucrados hacia el logro de los objetivos de la propia institución.

El PEC considera que si profesores, directivos, padres de familia y alumnos forman una comunidad participativa se podrán detectar, fácilmente las necesidades, problemas, y metas fijadas al interior de la institución con la que se logrará la mejora de la calidad educativa. Por lo tanto el directivo tendrá que ser capaz de promover el trabajo en equipo entre las personas que forman parte de la escuela, y un elemento importante es el liderazgo que deberá ejercer para orientarlos a un fin en común, el cual es mejorar la calidad de la educación.

Para cerrar este marco conceptual que engloba e interrelaciona al director en cuanto a su función, liderazgo, modelo de gestión educativa estratégica, dimensiones de la gestión escolar, etc. Estos elementos forman parte del

Programa Escuelas de Calidad, el cual en su razón de ser, busca dejar atrás el modelo de administración escolar tradicional, que ha tendido a institucionalizar rutinas formalistas de diseño y control, inespecíficas y, por tanto, poco adecuadas para la heterogénea realidad de las escuelas.

Este modelo tradicional ha concentrado en la punta del sistema, tanto la toma de decisiones como el diseño y ejecución de políticas, dificultando la flexibilidad, el cambio y la innovación. Al estar definidas las funciones de manera vertical y jerárquica, el centro escolar ha tenido para sí la función de administrar la enseñanza cumpliendo objetivos ajenos y ejecutando políticas, que no responden a su propio contexto.

Diversas investigaciones han dado cuenta de los resultados del modelo tradicional, por mencionar algunos: ineficiencia en el uso de los recursos, poca flexibilidad, resistencia al cambio, estandarización y disociación entre lo pedagógico y lo administrativo (Bracho, 2001). Al generalizar principios abstractos y universales, la práctica y reflexión pedagógica quedaron relegadas a un segundo plano y con ellos, se acentuaron los grandes retos del sistema educativo: calidad y equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de los agentes escolares.

En síntesis el PEC tiene como foco principal mejorar la enseñanza en el aula. Entiende que la enseñanza se da en un contexto organizacional en la escuela, por lo tanto es necesario flexibilizar, animar y fortalecer a la escuela como organización. Considera a su vez que la gestión de la escuela está inserta en una administración educativa la cual debe también modernizarse, y flexibilizarse para apoyar la autonomía de la escuela.

También el PEC busca fortalecer procesos de trabajo colegiado en las escuelas que permitan construir una cultura escolar, que refleje altas expectativas sobre el potencial del logro de los estudiantes y que promueva el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas.

Lo anterior conlleva a desarrollar nuevas formas de trabajo en equipo, donde haya comunicación presente, fluida y honesta, donde el liderazgo sea distribuido y transformacional, donde las relaciones entre colegas sean respetuosas y de apoyo mutuo y donde sea posible construir una visión compartida sobre los propósitos de la institución, conversar sobre los obstáculos y desafíos para lograr esa visión, identificar los procesos de cambio necesarios y movilizar los recursos para iniciar e institucionalizar estos procesos, y evaluar frecuentemente la eficacia de la organización escolar en el logro de sus objetivos.

Quizá a lo largo de este recorrido conceptual surja una duda ¿Es posible lograr la igualdad de oportunidades educacionales en una sociedad tan desigual como la mexicana? y ¿brindar una educación de calidad? Se puede adelantar una respuesta optimista: sí es posible, pero se requiere de una política integral y expresamente redistributiva de la que el PEC forma parte, que vaya más allá del aumento en la cantidad y calidad en los insumos educativos en general.

Por lo tanto el PEC, no es un conjunto único de recetas infalibles ni solución mágica para todos los problemas y espacios, dado que cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular. Como toda propuesta las expectativas son altas, pero su alcance dependerá de la aceptación social, de los conceptos propuestos, de la selección, capacitación y actualización constante de directores y profesores, de la rendición de cuentas, eficacia social, liderazgo, participación responsable, prácticas innovadoras, flexibilidad, entre otros, y por supuesto, de la responsabilidad que todos los ciudadanos tenemos para garantizar a cualquier mexicano, independientemente de su origen étnico o social, el acceso a una educación de calidad.

Capítulo 4. Método

4.1 Problematización y objeto de estudio

La educación en México en las últimas décadas se ha deteriorado dando como resultado que se situé en los últimos lugares de educación a nivel mundial, la cual se le considera de baja calidad, (ENLACE, 2011 y PISA 2009) por esta razón los especialistas y responsables de la educación en México se han dado a la tarea de crear planes y programas que traten de disminuir por completo o en mayor, o menor medida dicha problemática.

Ante esta situación algunas de las preguntas que se generan constantemente en el contexto escolar son ¿cómo mejorar los centros educativos?, ¿cómo responder a las constantes demandas y exigencias en un mundo globalizado y tan cambiante? claro está que no existe una sola respuesta y que es algo complejo. Sin embargo una estrategia que han planteado las autoridades educativas de una gran cantidad de países, México incluido, es el papel de los directivos como agentes de cambio y mejora en las instituciones educativas (Uribe, 2010).

Los centros escolares presentan una estructura jerárquica la cual permite definir los roles que les corresponde a cada miembro del centro. Y uno de los miembros principales, sin ser el único, es el director, él tiene la responsabilidad de dirigir la escuela y dependiendo de su práctica y liderazgo directivo podrá potencializar o limitar el desarrollo de su centro escolar.

Diversas investigaciones a nivel nacional e internacional, sobre la función directiva han sido desarrolladas sobre temas tales como, características y estilos de liderazgo y gestión de los centros escolares. En estos estudios se han detectado debilidades y fortalezas con los cuales se pueda contribuir a la mejora de la calidad educativa de los centros escolares, y a la vez, se pueda profesionalizar el rol de los directivos (Leithwood, 2009. Hargreaves, y Fink, 2008. Bolívar, 2010. Pozner, 2000. López, Slater y García, 2010. Pesqueira, 2011. García, 2011).

Es importante mencionar que la práctica directiva corresponde a un modelo de gestión educativa, y también lleva de manera implícita un estilo de liderazgo, pero para poder construir una idea adecuada de lo que ambos conceptos representan es conveniente primero exponer las connotaciones que los caracterizan.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los directores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático (UNESCO, 2000).

Por tanto la gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión; la institucional, la escolar y la pedagógica ya que en conjunto forman parte del sistema educativo.

Las tres categorías son importantes porque están interrelacionadas y forman parte de un todo, pero la gestión pedagógica ocupa un papel preponderante, porque su razón de ser son los fines y objetivos específicos de la institución, la metodología didáctica, el trabajo conjunto de los profesores para planificar, desarrollar y evaluar el qué, cómo y cuándo enseñar (PEC, 2010).

Es en la gestión pedagógica donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la concreción de los objetivos curriculares.

Y se puede decir que el liderazgo es, la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. Se manifiesta en grupos sociales y por lo tanto no se debe de estudiar de manera individual, sino a través de las relaciones que surgen en un grupo determinado (Chiavenato 2001).

El concepto de liderazgo y gestión educativa en nuestro contexto nacional a principios de este siglo fueron relevantes, porque el gobierno reconoció “la necesidad de formar a los directores escolares en las tareas sustantivas de la escuela y crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos” (SEP, 2001). Se Implementó además un modelo de gestión educativa a través del Programa Escuelas de Calidad, en el cual la profesionalización de los directores se torna crucial.

El objetivo general de este Programa es establecer en la escuela pública de educación básica un nuevo modelo de autogestión, con base en los principios de libertad en la toma de decisiones, liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas docentes flexibles acordes con la diversidad de los educandos, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas, a fin de constituirse en una Escuela de Calidad (Álvarez, 2003).

El PEC supone que el director debe liderar la escuela hacia la toma colectiva de responsabilidades sobre los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar, que asuma el cumplimiento de la normatividad mínima en su funcionamiento, comparta sus experiencias e impulse procesos de autoformación de sus actores (SEP, 2001).

El PEC demanda un liderazgo efectivo que oriente a todos los actores involucrados hacia el logro de los objetivos de la institución educativa. Y un punto elemental de este liderazgo es la participación de los docentes, en los distintos ámbitos de la gestión escolar, para influenciar la mejora de los aprendizajes

escolares de los alumnos y se desarrollen en su práctica como líderes pedagógicos. Como dice Raczynski y Muñoz (2005) una escuela efectiva se debe porque sus prácticas directivas y docentes lo son.

En la actualidad estamos frente a una transición de un estilo de liderazgo tradicional, en el que la principal característica es la jerarquía y el control burocrático, a un nuevo concepto de liderazgo que distribuye, delega y promueve, la planeación, el trabajo colegiado, la toma de decisiones, el poder etc.

En el Programa Escuelas de Calidad que hoy por hoy es la acción central con la que las últimas administraciones educativas han enfrentado la mala educación que padecemos, se menciona la importancia que tiene el liderazgo en la práctica directiva para generar el buen funcionamiento de los centros escolares y desarrollar el trabajo en equipo entre los maestros, alumnos y padres de familia.

En el PEC se afirma que el director es el encargado de generar el clima de trabajo adecuado para la concreción de los objetivos escolares y de promover una meta en común junto con sus subordinados. Por tanto, se asumen, de acuerdo con algunos planteamientos de la literatura en el área (Leithwood, 2004. Murillo, 2005. Uribe, 2010), que el buen funcionamiento de la escuela depende en cierta medida del tipo de liderazgo que ejerza el director, ya que su papel es esencial para alcanzar la calidad educativa.

Pero para cumplir con estas expectativas no basta la vocación directiva, porque ésta debe de estar orientada por una política que regule su carrera y un sistema de desarrollo profesional continuo que mejore sus competencias.

Entonces se puede aseverar, que si se pretende mejorar la educación, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior que inicien, impulsen y faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y lo más importante una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, capaces de ponerse al frente del proceso de cambio (Murillo, 2006).

Ese proceso de cambio en el ámbito educativo le compete a la psicología educativa, porque uno de sus principales objetos de estudio, es el proceso de aprendizaje-enseñanza que se da en los centros escolares, tomando en cuenta a toda la comunidad escolar y todas aquellas variables que intervienen en el aprendizaje de los educandos.

Y una de esas variables es la función de los directores escolares, considerando que esa función ha sido destinada para representar, liderar, coordinar y guiar a la comunidad escolar al logro de las metas propuestas.

Entonces la intervención del psicólogo educativo es pertinente, porque cuenta con las herramientas cognitivas adecuadas para poder intervenir en este tipo de procesos grupales, en los cuales existen relaciones en el contexto escolar entre director, profesores, y padres de familia que influyen en el aprendizaje de los alumnos. Es así como se presenta la labor del psicólogo educativo capacitado para detectar aquellas prácticas, actividades, relaciones o conductas por los actores antes descritos, que pueden favorecer o mermar la concreción de los objetivos curriculares, los cuales representan los aprendizajes, que se espera logren los educandos.

Hoy día el PEC propone un modelo de gestión educativa, en el cual rediseñan el rol de los directores, y a pesar que dicho programa lleva poco más de una década en vigor, los resultados no han sido favorables pues lamentablemente nuestro país tanto en evaluaciones nacionales como internacionales seguimos ocupando los últimos lugares.

Por tanto el enfoque del presente proyecto versa sobre el liderazgo como tema clave en la vida escolar. En esta tesis me propongo realizar una investigación sobre el potencial de la dirección y el liderazgo escolar como fundamento para generar el desarrollo de las instituciones escolares haciéndolas de calidad. Y al mismo tiempo me planteo dar cuenta de cómo se está llevando a cabo la gestión pedagógica y el liderazgo directivo en una escuela que participa en el PEC, y en otra que no participa, para hacer un análisis comparativo, detectando debilidades y

fortalezas, además de analizar si se está cumpliendo con los lineamientos que se establecen en dicho programa, para contribuir con la mejora educativa.

Pregunta principal de investigación

¿De qué manera contribuye el modelo de liderazgo y gestión propuesto en el PEC a la mejora pedagógica de la escuela primaria?

Pregunta 2

¿Cómo es el liderazgo que los directivos ejercen en la gestión pedagógica de escuelas inscritas en el Programa Escuelas de Calidad?

Pregunta 3

¿Cómo es el liderazgo que los directivos ejercen en la gestión pedagógica de escuelas no inscritas en el Programa Escuelas de Calidad?

4.2 Objetivos del estudio

Objetivo general

- ✓ Identificar las características del modelo de liderazgo y gestión pedagógica de las escuelas de calidad.

Objetivos específicos

- ➢ Identificar la gestión pedagógica de los directivos inscritos en el Programa Escuelas de Calidad.
- ➢ Identificar las características de liderazgo de los directivos de escuelas inscritas en el Programa Escuelas de Calidad.
- ➢ Identificar la gestión pedagógica de los directivos de escuelas primarias no inscritas en el Programa Escuelas de Calidad.

- Identificar las características de liderazgo de los directivos de escuelas primarias no inscritas en el Programa Escuelas de Calidad.

4.3 Tipo de estudio

El modelo de liderazgo y gestión pedagógica que demanda el PEC se constituye como un objeto de estudio en el campo de la psicología educativa, porque ha sido diseñado como respuesta para atender la demanda de mejora educativa. De allí que en esta tesis se realizó una investigación empírica de corte descriptivo, para explicar el fenómeno del liderazgo directivo y la gestión pedagógica en su escenario natural por excelencia como son las escuelas.

Cómo estrategia de indagación para dar respuesta a la pregunta principal de investigación, se llevó a cabo un estudio de campo descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2004) entre dos directores; uno de los cuales pertenece a una escuela inscrita en el Programa Escuelas de Calidad y el otro no. Esto con la intensión de identificar las características del modelo de liderazgo y gestión pedagógica del PEC que promueven la mejora escolar.

4.4 Contexto

4.4.1 Descripción del trabajo de campo

Para recolectar y valorar la información que requiere este estudio se adaptaron los cuestionarios del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE, 2009) que han sido calificados con un grado de validez de 0.92, y que están diseñados para evaluar las funciones del director en las diferentes áreas de la gestión escolar. Ello permitió contar con un guión de entrevista como instrumento pertinente para valorar el tipo de liderazgo y la gestión pedagógica del director, así como también las demás categorías que demanda el PEC.

Originalmente los cuestionarios del INEE están diseñados para valorar la función directiva en dos versiones: una dirigida al propio director que está conformada por 98 preguntas, y la otra dirigida a los profesores que consta de 91 preguntas. Ambas versiones de los cuestionarios están divididas en tres partes y valoran la función directiva en las siguientes áreas de la gestión escolar, por mencionar algunas:

- Parte 1- Función técnico-pedagógica, aspectos a evaluar: planeaciones semanales de los docentes, desarrollo y concreción del currículo, visitas técnico-pedagógicas, evaluación de los alumnos, capacitación y formación del equipo docente.
- Parte 2- Funciones de tipo administrativo y de gobierno escolar, aspectos a evaluar: control escolar, recursos materiales y financieros, organización de la escuela.
- Parte 3- La comunicación en la escuela y la distribución que hace el director de su tiempo, aspectos a evaluar: información a la comunidad escolar, clima de trabajo escolar y liderazgo (INEE, 2009).

Por lo tanto al analizar las versiones de los cuestionarios y las áreas que valora de la función directiva, se llegó a la conclusión que existe correspondencia con las acciones que demanda el Programa Escuelas de Calidad en el quehacer directivo a través de las dimensiones de la gestión escolar. Por tanto la creación y adaptación del instrumento consistió en seleccionar las preguntas que tienen correspondencia con dichas dimensiones, priorizando aquellas que están enfocadas en la gestión pedagógica y liderazgo directivo, porque es la esencia de la investigación y de lo que propone el PEC para generar una escuela de calidad.

Para conocer las acciones de liderazgo y gestión pedagógica que el director desarrolla en su quehacer, las preguntas se formularon de manera cualitativa y no de manera dicotómica, como en su versión original -de responder si/no-, es decir, lo que interesa no solamente es saber qué hace sino cómo lo hace, además saber si esas acciones influyen en la comunidad escolar para alcanzar la calidad educativa. Para ello también se entrevistó a los profesores para poder conocer,

comparar y valorar su opinión o perspectiva en cuanto a las funciones directivas de liderazgo y gestión pedagógica.

4.4.2 Categorías de análisis

Una vez seleccionadas y formuladas las preguntas se definieron cinco categorías de análisis para estructurar el guión de entrevista, el cual consiste en dos versiones, una para el director de 36 preguntas (ver anexo 1 página 167) y otra dirigida a los docentes de 32 (ver anexo 1.1 página 170), es así como se adaptó el guión de entrevista para recolectar, analizar, sistematizar y valorar la información.

Las categorías de análisis son:

- Categoría 1: Desarrollo y Concreción del Currículo, la cual está integrada por ocho subcategorías:
- Subcategoría 1.1 Apoyo a la planeación de clases de los docentes.
- Subcategoría 1.2 Continuidad del aprendizaje.
- Subcategoría 1.3 Evaluación del desempeño docente y de grupo.
- Subcategoría 1.4 Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje.
- Subcategoría 1.5 Actividades extracurriculares para reforzar el aprendizaje en el aula.
- Subcategoría 1.6 Supervisión de proyectos educativos.
- Subcategoría 1.7 Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto.
- Subcategoría 1.8 Análisis de las evaluaciones de los educandos.
- Categoría 2: Capacitación del equipo docente.
- Categoría 3: Liderazgo Directivo y Clima Organizacional.
- Categoría 4: Elaboración del PETE, PAT o Proyecto Escolar (para la escuela que no está inscrita al programa).
- Categoría 5: Gestión de recursos físicos y materiales didácticos.

Recolección de la información

El acceso al listado de las 2,368 escuelas de calidad en el Distrito Federal publicado en la página de la SEP, permitió seleccionar la escuela PEC y no PEC para este estudio. Esta selección estuvo supeditada a la negociación del acceso y a la autorización que otorgaron los directores de las escuelas.

Las Escuelas Primarias que participaron se localizan en el Distrito Federal delegación Coyoacán, una pertenece a la Dirección 5 y está inscrita al PEC, de la cual se entrevistó al director y a 6 profesores (uno por grado escolar). La otra Escuela pertenece a la Dirección 4 sin estar inscrita al PEC, en donde se entrevistó al director y a seis docentes (uno por grado escolar).

Las entrevistas duraron en promedio de 35 a 45 minutos, efectuándose en las instalaciones de los respectivos centros escolares como: en las aulas de clase, sala de usos múltiples, sala de cómputo, aula de USAER, en el patio y oficina del director. Las entrevistas a los profesores se planearon con los directores tomando en cuenta el horario de clases, por lo que se les entrevistó en el tiempo en que su grupo estuviera en clase de educación física o de inglés, para no interrumpir su práctica docente. Los directores y profesores de ambas escuelas mostraron apoyo y disposición.

Selección y sistematización de la información

Inicialmente se hizo la transcripción literal de las 14 entrevistas, posteriormente a cada categoría de análisis se le asignó un código (color) para poder seleccionar y subrayar la información sustancial de cada entrevista, después se elaboró un cuadro de tres columnas que permitió sistematizar y analizar (técnica análisis de contenido) la información subrayada. El proceso de sistematización y análisis de la información se ejemplifica y explica de la siguiente manera:

La primera columna del cuadro denominada **Sección A** contiene la información textual proporcionada por el director de la escuela inscrita al PEC, esa información se sintetizo en la segunda Columna nombrada **Sección B** para describir y

caracterizar la acción del director en las categorías de análisis, y en la tercera columna **Sección C** se le da significado a la acción del director y su vinculación con los conceptos teóricos con base a las categorías de análisis (ver anexo 2, página, 174). Este mismo proceso se repitió con la información subrayada de los profesores de la escuela PEC para conocer cómo perciben las acciones del director (ver anexo 2.1 página, 186). De igual forma con la información subrayada del director y profesores de la escuela no inscrita al PEC (ver anexo 3 página, 214 y anexo 3.1 página, 230).

El proceso que se realizó para sistematizar y analizar la información permite presentar los siguientes resultados mediante las categorías de análisis, además de cumplir con los objetivos de la investigación.

Capítulo 5 Resultados

5.1 Resultados Escuela PEC

La forma en que se presentan los hallazgos encontrados permite conocer las acciones de liderazgo y gestión pedagógica del director de escuela PEC y no PEC, además de saber cómo perciben esas acciones los profesores en las categorías de análisis.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 1 Desarrollo y Concreción Curricular. La cual está conformada por 8 subcategorías: *Subcategoría 1.1 Apoyo a la planeación de clases de los docentes.*

Acciones Director:

- En planeación de clases sobresalen características como: espacio de comunicación que se otorga en la Junta de Consejo. En este espacio se evidencia el trabajo en equipo con los docentes, en el que el director da

libertad al profesor para planear con el formato que elijan, además aconseja a los profesores tomar en cuenta las características de aprendizaje del grupo para planear las clases, las cuales se entregan en promedio cada 2 o 3 semanas por proyecto. Además, las revisa y si es necesario les hace recomendaciones de forma escrita, o los organiza por equipos para que expongan algunos ejemplos que les puedan ser útiles en su práctica educativa en cuestiones de materiales, forma de planear, etc.

Percepción Profesores:

- Los profesores reconocen que hay una puesta en común con el director para definir los aspectos que conforman la planeación de clases, en dicho proceso sobresalen las siguientes características: creación de un formato, las planeaciones se entregan por proyecto en promedio cada 15 días, las cuales se analizan en Junta de Consejo y en ese mismo espacio el director proporciona recomendaciones de forma escrita y verbal en especial en contenido matemático para enriquecer la práctica docente, aunque algunos profesores consideran que no lo hace muy seguido debido al arduo trabajo de la función directiva.

Esta categoría describe el trabajo que realiza el director para apoyar al docente en el aula, especialmente en el manejo de los contenidos curriculares, la forma en que expone sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos al interior del aula (PEC, 2010). Por lo tanto el quehacer del directivo lo lleva a revisar y reflexionar acerca del proceso de aprendizaje-enseñanza, para conocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente (SEP, 2006).

El director puede conocer de diversas maneras, las formas o estilos de enseñanza de cada maestro, por ejemplo: en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender (PEC, 2010). Es aquí donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo

y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la concreción de los objetivos curriculares.

De esta manera siguiendo la normatividad del PEC este director implementa en los educadores la elaboración de la planeación de actividades didácticas, porque es un elemento importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente, además tiene influencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, ya sea para favorecerlo o limitarlo.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.2 Continuidad del aprendizaje.

Acciones Director:

- El director se ocupa del trabajo de los docentes que faltan a clase, apoyándose en el Asesor Técnico-Pedagógico (ATP) y en el Asesor Técnico-Administrativo (ATA) e incluso él mismo entra a cubrir al grupo si así se requiere. Ante ausencias prolongadas de profesores, el director gestiona que manden el recurso, y ante las limitaciones o deficiencias de las autoridades, expone cierta comprensión. *"Hoy me acaba de llegar un maestro de educación física que tramitamos desde principio de ciclo, lo pedí con cuatro horas y me lo mandaron con tres, entonces no depende de uno y trato de no culpar a las autoridades, porque bueno ellos hacen su trabajo, pero si no hay maestros de donde"*

Percepción Profesores:

- Los profesores(as) dan crédito a las estrategias que implementa el director cuando un profesor falta a clase, las cuales son; le da continuidad al aprendizaje delegando la responsabilidad del grupo al ATP, el cual usa la planeación didáctica del profesor ausente. Y si la ausencia es por tiempo indefinido hace la gestión a la instancia correspondiente (SEP) para pedir el recurso. Los docentes reconocen las estrategias del director para garantizar

la continuidad del aprendizaje en las aulas, cuando un profesor está ausente ya sea por uno o varios días.

Al mencionar las acciones que realiza cuando un docente no asiste a la escuela expone apego al modelo de gestión pedagógica que caracteriza al PEC, el cual demanda al director tener una planeación para garantizar la continuidad del aprendizaje en el aula cuando un profesor esté ausente ya sea por uno o varios días (PEC, 2010).

Acciones del Director y Percepción de los Profesores: en la Subcategoría 1.3 Evaluación del desempeño docente y de grupo.

Acciones Director:

- Siguiendo la norma de zona escolar el director hace visitas técnico-pedagógicas con la supervisora, en las cuales se valora el desempeño docente y de los alumnos aproximadamente una hora con el método Stalin. Y en Juntas de Consejo proporciona retroalimentación de las debilidades observadas haciendo participar a los docentes para generar estrategias que permitan mejorar su función pedagógica. Y desde su perspectiva los nuevos planes y programas demandan el trabajo en equipo entre los alumnos y eso genera indisciplina.

Percepción Profesores:

- Coinciden que el director realiza vistas técnico-pedagógicas a las aulas de clase en compañía de la supervisora, para observar y evaluar el desempeño docente y del grupo durante una hora utilizando el método Stalin, además en Junta de Consejo proporciona retroalimentación de lo observado en forma oral y escrita. Y pone mayor interés en los grupos que presentan conflictos de manera frecuente.

El director como líder institucional es un factor para el desarrollo de la educación, por ello siguiendo la literatura de una gran cantidad de países, la SEP propone cambiar el papel administrativo del director por una dirección más participativa,

social, y humanista centrada en la gestión pedagógica, que refiere al aula lugar destinado para llevar a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza. (PEC, 2010).

El director realiza visitas técnico-pedagógicas para tener una visión más sistémica enfocada en las debilidades y fortalezas que caracterizan el aprendizaje y la enseñanza de los grupos, además implementa estrategias en compañía de los profesores que permitan resarcir los aspectos deficientes observados para alcanzar la calidad educativa. De esta manera realiza lo que propone el PEC en la gestión pedagógica.

Acción del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.4 Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje.

Acciones Director:

- El director no hace gestiones para canalizar educandos a instituciones de apoyo especial, ya que ese aspecto lo realizan las profesoras de USAER, él solamente las apoya en la elaboración de oficios, firma y sello de la documentación requerida para el trámite.

Percepción Profesores:

- En este aspecto los profesores son los que toman la iniciativa de canalizar a los niños con barreras de aprendizaje inicialmente con USAER, y si se tienen que canalizar a instituciones de atención especializada reconocen que el director los apoya para elaborar los trámites administrativos por ejemplo, elaboración de oficios, cartas de autorización de los padres, etc. Solamente un profesor dice no saber si el director realiza acciones en este aspecto.

El modelo de gestión educativa estratégica que propone el PEC (2010) y con el cual se capacita a los directores, no hace mención, ni expone contenido relacionado con los aspectos de educación especial, es decir hay un descuido o desinterés por parte del PEC que no corresponde con los postulados de la reforma en aspectos de inclusión escolar, sin embargo este director junto con su equipo de

USAER y docentes desarrollan acciones para cubrir en mayor o menor medida las necesidades de los alumnos que presentan barreras para el aprendizaje. Parece entonces que son dos líneas de trabajo distintas cuando debería de ser parte de una misma, esto expone lo sesgado que está el aspecto de inclusión escolar en las políticas educativas a pesar de ser parte de la misma.

Acción del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.5 Actividades para reforzar el aprendizaje.

Acciones Director:

- El director promueve con su equipo docente visitas a museos, teatros, mismas que considera como alternativas para reforzar el aprendizaje de los educandos.

Percepción Profesores:

- Los profesores(as) validan que el director promueve junto con ellos actividades extraescolares (visitas a museos y obras de teatro) relacionadas con el contenido escolar para reforzar el aprendizaje de los educandos, aunque son ellos los que las planean, él realiza los trámites administrativos que demanda supervisión escolar.

De esta manera director y docentes corresponden con los planes y programas actuales que proponen un tipo de educación donde el alumno sea más participativo, que investigue, reflexione, que sea competente para la vida, etc. Ante estas exigencias educativas se implementan alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales, que generan oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo (SEP, 2006).

Acciones del Director Y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.6 Supervisión de proyectos educativos.

Acciones Director:

- Por medio de un registro supervisa que los docentes utilicen la sala de cómputo de acuerdo a los contenidos de las asignaturas. Y con las maestras de USAER dice tener conocimiento del diagnóstico de los alumnos. También supervisa y registra que se lleven a cabo las actividades del Plan anual de Trabajo (PAT) para lograr los objetivos, este proceso lo realiza en compañía de los maestros(as) al menos una vez al mes y delega en ellos responsabilidad para que se involucren en la supervisión. Además lleva el control del recurso económico, el cual utiliza para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza al adquirir medios tecnológicos (proyectores) para las aulas de tercero y cuarto grado, de esta forma trata de igualar las condiciones de quinto y sexto grado que cuentan con Enciclomedia.

Percepción Profesores:

- Describen que el directivo tiene una planeación para asignarles proyectos educativos y supervisa que se lleven a cabo las actividades de dichos proyectos y también las del PAT, para lograr los objetivos, en Junta de Consejo analizan con el director las problemáticas que surgen para buscar soluciones de manera colegiada. Además supervisa que los profesores inscritos en carrera magisterial muestren evidencias de trabajo.

- Solamente un profesor no sabe si el director supervisa que los docentes encargados de un proyecto realicen las actividades acordadas, y señala que las funciones administrativas limitan que el director realice la gestión pedagógica en las aulas adecuadamente.

El PEC encomienda al director a elaborar proyectos educativos en conjunto con su equipo docente (incluidos PETE y PAT), además de supervisar que se cumplan (SEP, 2001). Este director tiene una planeación que le permite verificar de manera frecuente que las actividades destinadas para cumplir los objetivos de los proyectos se estén realizando. Además invierte el recurso económico que le proporcionó el Programa Escuelas de Calidad, para adquirir recursos tecnológicos beneficiando el aprendizaje en las aulas y la enseñanza del docente.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.7 Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto.

Acciones Director:

- Se apega al programa educativo demandando a los profesores que promuevan en los alumnos la reflexión del conocimiento aprendido en las aulas. Además revisa los cuadernos y libros de los alumnos para evaluar la práctica docente.

Percepción Profesores:

- La mayoría afirma que se da el diálogo con el director para promover en clase la reflexión del aprendizaje con los alumnos, aunque no de manera frecuente. La realizan a través de los libros de texto al final de cada bloque de conocimiento.

- Comentan que la reforma educativa promueve un enfoque diferente en el uso de los libros de texto, en palabras del profesor de 2 grado *"Los libros con la nueva reforma educativa son nada más como de apoyo, no venimos a llenar libros, venimos a que los niños reflexionen con otras propuestas de competencias y con nuevos enfoques, de investigación"* Y el director supervisa que trabajen adecuadamente con ellos.

- También dos profesores hacen énfasis en que el programa escolar no concuerda con los libros de texto uno de ellos lo describe así *"Este año escolar no son muy acordes el libro de texto y el plan de estudios al no*

haber una convergencia entonces los libros ya se han dejado un poquito a un lado, a partir de lo que dice el programa usas el libro de texto para ver entonces que partes te pueden apoyar"

Otra de las características de los nuevos planes y programas escolares, es que enfocan que los alumnos argumenten el conocimiento aprendido y también que se utilicen los libros de texto como un recurso didáctico (SEP, 2006). Por medio del equipo directivo y docente se busca promover este nuevo enfoque, por lo tanto el director dedica un espacio dentro de sus actividades para verificar el uso de los libros de texto, a través de las planeaciones didácticas de los profesores, en las visitas técnico-pedagógicas. Y también enfatiza con los docentes que se fomente la reflexión del aprendizaje.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.8 Análisis de las evaluaciones de los educandos.

Acciones Director:

- El análisis de resultados de la evaluación lo hace de la siguiente forma: Dialoga con los profesores para que realicen los exámenes de acuerdo al contenido que se ve en los bloques, analiza con los docentes los resultados de la prueba ENLACE para tomarlos en cuenta en el PETE. Y las deficiencias detectadas por una enseñanza deficiente o por dificultad del contenido trata de buscar soluciones involucrando a los profesores tomando en cuenta su conocimiento y habilidad. Cabe señalar que el director en este proceso proporciona retroalimentación en contenido matemático (porque es profesor de matemáticas en una secundaria).

- En juntas de Consejo siguiendo la norma de supervisión escolar, promueve el trabajo colegiado entre profesores del mismo grado de escuelas que pertenecen a la zona (Dirección 5), en este proceso generan pruebas de evaluación en contenido matemático, tomando en cuenta los referentes que expone la supervisora.

Percepción Profesores:

- Los profesores describen este proceso en donde sobresalen estas actividades: En Junta de Consejo analizan con el director las gráficas de resultados de evaluación de cada bimestre y los de la prueba ENLACE, además fomenta la elaboración de estrategias para resarcir las limitaciones de aprendizaje o de una enseñanza deficiente detectadas. Ambas partes (equipo directivo y docente) participan en juntas de zona escolar en donde se generan propuestas de evaluación en contenido matemático, para ello consideran las características y dificultades de aprendizaje de los alumnos, esas pruebas las aplican y analizan los resultados para corregir los errores, esto lo realizan por indicaciones de Dirección escolar 5 debido al bajo rendimiento en la asignatura de matemáticas.

- El director revisa los exámenes bimestrales antes de que se apliquen en las aulas, y demanda a partir de tercer grado que se adecuen al formato de la prueba ENLACE siguiendo la norma de Dirección escolar.

Un elemento determinante que está bajo la supervisión de este director es la evaluación de los alumnos, porque es una herramienta que orienta y retroalimenta el quehacer del maestro. Al analizar el director con su equipo docente los resultados de aprendizaje de los educandos permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender, las cuales pueden ser por una enseñanza deficiente; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa, los logros de sus estudiantes (PEC, 2010).

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 2 Capacitación del equipo docente.

Acciones Director:

- Desconoce las necesidades de capacitación de los profesores, así lo menciona: *"Eso si no lo he hecho para que te miento"*

Percepción Profesores:

- Los docentes mencionan que el director les avisa por medio de un escrito los cursos de capacitación que proporciona la SEP, motivándolos a que se inscriban sin obligarlos, enfatizando que beneficia su práctica docente, Algunos dicen que se actualizan por medio de la carrera magisterial y que el director se da cuenta de quienes están inscritos. También comentan que hace gestiones a las instancias correspondientes del PEC y SEP para que se capacite al equipo docente pero no reciben respuesta.

Esta categoría demanda que los directivos desarrollen acciones para mejorar la calidad educativa, tales como la capacitación y evaluación permanente de profesores (SEP, 2006). Ya que estos aspectos influyen directamente en el proceso de aprendizaje-enseñanza que se desarrolla en las aulas. Y si el director no promueve la evaluación y capacitación de su equipo docente puede ser una limitante para no proporcionar la enseñanza que corresponda a las necesidades y características de los educandos.

A pesar de que el director le comunica y motiva a su plantilla docente para inscribirse a los cursos de capacitación o actualización que proporciona la SEP, él desconoce las necesidades de capacitación de la plantilla, esto podría ser una limitante para hacer la gestión de manera ideal, es decir al desconocer las necesidades del profesorado no cuenta con un diagnóstico preciso para solicitar a las instancias correspondientes del PEC un curso donde se atienda estas necesidades de forma específica.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 3 Liderazgo Directivo y Clima organizacional.

Acciones Director:

- Reconoce de manera personal y escrita a los profesores que desempeñan su función de manera eficiente, además apoya la motivación que muestran para participar en actividades académicas y sociales, también realiza estrategias para impulsar el trabajo colegiado y motiva a que desarrollen su práctica con calidad.
- En la autoevaluación de sus funciones directivas expresa la prioridad del trabajo en equipo y de tomar en cuenta la opinión de los profesores, lo describe así: *"En términos generales bueno, nosotros aquí tratamos de hacer equipo de hacerlo lo mejor posible, pero no soy de esas personas que aquí mando yo, no de ese tipo, de tratar de dirigir, tratar de organizar, de tomar en cuenta tus opiniones, de que lleguemos a un acuerdo común sí, si tratamos de hacerlo"*

Percepción Profesores:

- El equipo docente coincide que el director los motiva a realizar con calidad su trabajo, y felicita de manera verbal a los que tienen un desempeño sobresaliente, al inicio de curso planea las ceremonias cívicas y les asigna comisiones, además impulsa el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos. También brinda buen trato, atención y apoyo cuando se acercan a la dirección, así lo describe el profesor de quinto grado *"Él tiene una frase aquí los vamos a ayudar en todo lo que podamos, cuando llegas a solicitar algo, así sea una impresión en la computadora o material que estas necesitando él deja lo que está haciendo y órale va, si se da fuerte"*

- Describen tener una buena relación con el director en la que prevalece: la integración, apoyo, amistad, comunicación. Y piensan que la función directiva es elemental en la escuela para: cumplir los objetivos, promover el buen funcionamiento, genera vínculos entre los docentes para un clima

laboral adecuado. El educador de segundo grado expresa como es la relación con el director menciona que es muy humana la describe así: *"A veces me enfrentado a situaciones con los niños y con los padres de familia y él te da consejos y te sabe guiar por la forma más adecuada, y más saludable, para conservar en buen estado el empleo, la relación entre maestro con los alumnos, con los padres y también con los compañeros"*

- Evalúan de manera positiva el desempeño directivo resaltando las siguientes características: el aspecto humano, propicia el clima laboral adecuado, los apoya, pero perciben que descuida la organización del trabajo porque algunas actividades no se realizan o no se cumple el objetivo. El profesor de quinto grado describe el desempeño directivo de esta forma: *"Su trabajo es muy bueno, falta un poquito más de trabajo de él en específico, a veces creo que se pierde en tantas cosas que necesita hacer, en dirección es mucho el trabajo que tienen, mucho papeleo".* En palabras del maestro de sexto grado *"No tengo ninguna mala nota de él, es accesible convive con nosotros, nos vamos a convivios y no hay problema todos vamos, cuando antes algunos no iban, ahorita logro esa unión entre todos y su trabajo hasta ahorita ha sido muy bueno"*

La categoría refiere al director como líder del centro escolar y como responsable de crear un ambiente laboral positivo que influya en la práctica docente, además de proporcionar a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, para desarrollarse de manera colegiada.

Por lo tanto es necesario que cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Porque el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento lo hace el director para generar en los actores educativos el despliegue de su creatividad y

de su acción particular para insertarla en la colectividad del centro escolar (UPN, 2002).

El Programa Escuelas de Calidad hace referencia a la importancia que tiene el liderazgo distribuido y transformacional en la función directiva para impulsar el adecuado funcionamiento de los centros escolares, y para generar el trabajo colegiado entre los maestros, alumnos y padres de familia, por esta razón dentro del PEC se habla de un liderazgo distribuido y transformacional encabezado por el director que oriente a todos hacia el logro de los objetivos de la institución (SEP, 2001).

Los profesores reconocen al director como líder del centro escolar creador de un ambiente laboral positivo que impulsa el trabajo colegiado con el cual se favorece la práctica docente, además reconoce el desempeño sobresaliente de los profesores(as), los motiva a realizar con calidad su trabajo, y proporciona a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. Por lo que este director desarrolla en su gestión escolar características de liderazgo transformacional y distribuido que el PEC (2010) propone.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 4 Elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) o Plan Anual de Trabajo (PAT).

Acciones Director:

- Muestra conocimiento del PETE y PAT, y menciona que en su elaboración se promovió y dio crédito a la participación del equipo docente, apegándose al formato que demanda el PEC. Se realizó un diagnóstico para fijar metas, recursos y estrategias acordes a las necesidades de su centro escolar, además en este proceso se invitó a participar a la Sociedad de Padres, aunque es poco participativa en este aspecto.

Percepción Profesores:

- La elaboración del PETE y PAT describen que se realizó en Juntas de Consejo entre equipo directivo y docente, apegándose al formato que demanda el PEC, en el cual hicieron un diagnóstico, formularon preguntas, fijaron metas y estrategias tomando en cuenta las características y necesidades de la escuela, además en la elaboración promueven la participación de padres de familia siendo muy pocos los que participan. A mitad de ciclo escolar se analizan los planes, con el propósito de hacer los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos. Y también a final de cada ciclo escolar analizan qué objetivos se cumplieron y cuales no para reestructurar el plan anual de trabajo.

- En palabras del profesor de sexto grado describe lo siguiente *"Mejoramos en ENLACE porque si éramos de los últimos lugares a nivel Distrito Federal, a nivel zona estábamos en penúltimo lugar, se subió, mejoró la calidad de las instalaciones de la escuela porque si estaba un poco mal, a partir de que empezamos con eso de la Escuela de Calidad y que estábamos dando bajos resultados nos pusimos a trabajar, a hacer el trabajo que nos toca cada quien y hemos mejorado, si ha tenido influencia lo del PEC"*

La elaboración de un proyecto determina el funcionamiento escolar y es una herramienta intelectual fundamental que orienta al conjunto de la institución al logro de los objetivos propuestos. El PEC encomienda al director junto con su comunidad educativa (educadores y padres de familia) a elaborar el PETE y PAT en donde definen la misión, visión, valores y objetivos de la institución y planear las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

Además estos planes proyectan a la institución a corto, mediano y largo plazo para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión de escuela a la que aspiran (PEC, 2010).

El director corresponde a estas características del PEC, porque convocó a docentes, y padres de familia (aunque ésta no se involucra), para definir la misión,

visión, formular metas y objetivos acordes a las necesidades del centro escolar. Con estas acciones tanto padres de familia como docentes adquieren mayor protagonismo en las decisiones sobre la educación que se quiere y necesita para los alumnos. Además a la mitad y final del ciclo escolar analizan qué objetivos se cumplieron y cuáles no, para reestructurar los planes.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 5 Gestión de recursos físicos y materiales didácticos.

Acciones Director:

- Gestiona a través de oficios a dependencias gubernamentales para reparar cualquier desperfecto en relación a las instalaciones escolares. Y para cubrir las necesidades de material didáctico lo realiza en tiempo y forma, pero encuentra limitación de respuesta de las instancias que depende. Afirma que todos los docentes tienen el programa escolar.

Percepción Profesores:

- Argumentan que el director se apoya en el ATP para que supervise el cuidado y funcionamiento del equipo de cómputo, reconocen que el directivo hace gestiones para mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la escuela, también para obtener materiales y recursos didácticos (planes y programas, libros de texto) que se necesitan, de esta manera apoya a los docentes para que desarrollen su práctica en condiciones favorables para el aprendizaje.

- El director motiva a los padres de familia a realizar acciones para el mantenimiento de las instalaciones y a pintar medidas de seguridad en el centro escolar. Y si requieren un libro o material que no lo proporciona la SEP de manera colegiada los educadores se ponen de acuerdo para conseguirlo.

Esta categoría se considera una pieza nodal porque incorpora los recursos físicos y materiales didácticos disponibles e indispensables para la consecución de los

objetivos propuestos. Al comparar las respuestas de los profesores(as) con las del director en este aspecto se puede decir que el director verifica que el aula, la escuela y el maestro(a) cuenten con las condiciones necesarias para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza, además se apoya en los padres de familia para promover acciones de seguridad e higiene para toda la comunidad escolar.

5.1.1 Análisis de Resultados Director Escuela PEC

Al comparar y analizar la descripción de los resultados de la escuela inscrita al PEC, se puede decir que los docentes validan, reconocen y agregan las acciones del director en la mayoría de las categorías de análisis. Por lo tanto para poder visualizar de mejor manera el liderazgo y gestión pedagógica del director en las categorías de análisis se presenta el siguiente cuadro que sintetiza las principales acciones del director identificando debilidades y fortalezas.

Debilidades y Fortalezas de las Acciones del Director en la Gestión Pedagógica y Liderazgo Directivo Escuela PEC (Cuadro de resultados 1).

Acciones Principales del Director en las categorías de análisis.	Debilidades Y Fortalezas de las Acciones Principales del Director en las Categorías de análisis.
Categoría 1 ***Desarrollo y Concreción del Currículo*** *Está constituida por 8 Subcategorías* *Subcategoría 1.1* *Apoyo a la planeación de clases de los docentes* *(Refiere al apoyo que brinda el director al profesorado para planear las clases.)* ▪ Promueve la planeación de clases en los docentes, define con ellos los aspectos que conforman dicha planeación, las revisa, y en Junta de Consejo les proporciona recomendaciones de forma escrita y verbal para que mejoren.	La intervención del director en el proceso de planeación de clases de los docentes, se considera como una fortaleza porque: ▪ Fomenta la planeación de clases en la práctica docente y cuando es necesario les proporciona observaciones para que mejoren en este aspecto. De esta manera el director conoce a través de la planeación de los docentes como se desarrolla la concreción de los contenidos curriculares en el contexto áulico.

Subcategoría 1.2 *Continuidad del aprendizaje* *(Refiere a las acciones que realiza el director cuando un profesor no asiste a dar clase.)* ▪ Delega la responsabilidad del grupo al ATP mismo que utiliza la planeación didáctica del profesor ausente para que los alumnos no se desfasen en el contenido correspondiente. ▪ Y si la ausencia es prolongada hace la gestión en tiempo y forma a la instancia correspondiente para pedir el recurso.	Las acciones del director en esta subcategoría es otro ejemplo de las fortalezas del director porque: ▪ Desarrolla estrategias para cubrir a los grupos que se quedan eventualmente sin profesor para que no se desfasen en los contenidos de aprendizaje. Y la limitante detectada es por parte de la las autoridades educativas (SEP), al mandar el profesor de Educación Física dos meses después de la fecha solicitada por el director y sin cubrir las horas de trabajo.
Subcategoría 1.3 *Evaluación del desempeño docente y de grupo* ▪ Sigue la norma de Supervisión escolar al realizar visitas técnico-pedagógicas a las aulas de clase a veces en compañía de la supervisora, en las cuales observa y valora el desempeño docente y del grupo durante una hora utilizando el método Stalin.	La fortaleza identificada en las visitas técnico-pedagógicas del director tiene las siguientes características: ▪ En Juntas de Consejo proporciona retroalimentación de lo observado involucrando a los docentes mediante lluvia de ideas para generar estrategias que permitan mejorar su función pedagógica. Además pone mayor interés en los grupos que presentan conflictos de manera frecuente. De esta manera el director tiene una visión más completa del proceso aprendizaje-enseñanza, porque al supervisar la planeación de clases de los docentes y al realizar las visitas al aula, puede ver como el docente traduce a los educandos esa planeación basada en los contenidos curriculares.
Subcategoría 1.4 *Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje* Los profesores(as) inicialmente canalizan a educandos que presentan barreras de aprendizaje con USAER, ésta instancia es la que determina canalizarlos o no, a instituciones de atención especializada, el director tiene conocimiento del diagnóstico de los alumnos que atiende USAER, y su apoyo lo brinda al elaborar oficios, cartas de autorización de los padres, firma y sello de	Las debilidades detectadas pertenecen a la planeación y operación del Programa Escuelas de Calidad, porque: ○ Capacita a los directores a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, el cual no proporciona un enfoque o estrategia de intervención que cubra los aspectos de la inclusión escolar. Y las fortalezas se identifican en el interés y actuación de los docentes de aula, de USAER y en el apoyo que brinda el director

la documentación requerida para que se realice la canalización a dichas instituciones.	al realizar los trámites administrativos correspondientes cuando es necesaria la canalización.
Subcategoría 1.5 *Actividades para reforzar el aprendizaje* Esta subcategoría evidencia las acciones del director para fomentar en los docentes alternativas de aprendizaje, que refuercen el conocimiento expuesto en el aula, las cuales son: ▪ Promueve con los educadores visitas a museos y obras de teatro relacionadas con el contenido escolar, porque las considera como alternativas para reforzar el aprendizaje de los alumnos. ▪ Delega en los profesores(as) que las organicen y las realicen. Y elabora los trámites administrativos que demanda supervisión escolar para que se lleven a cabo.	Las acciones directivas descritas en esta subcategoría se consideran como fortalezas en su desempeño porque: ▪ Expone seguimiento a los planes y programas actuales que proponen una educación centrada en el alumno haciéndolo más participativo, reflexivo, competente para la vida, ante estas exigencias educativas están desarrollando alternativas pedagógicas flexibles, buscando que el aprendizaje en las aulas sea significativo (SEP, 2006).
Subcategoría 1.6 *Supervisión de proyectos educativos* ▪ Tiene una planeación para asignar a los docentes proyectos educativos. ▪ Por medio de un registro verifica que los docentes utilicen la sala de cómputo de acuerdo a los contenidos de las asignaturas. ▪ En Junta de Consejo dedica un espacio para analizar con la plantilla docente las problemáticas que surgen buscando soluciones de manera colegiada.	Las fortalezas identificadas en esta subcategoría son: ▪ Supervisa que se realicen las actividades para cumplir con los objetivos de los proyectos asignados. Además delega en algunos maestros(as) la supervisión de actividades del PAT para lograr los objetivos. Con estas acciones el director está promoviendo y desarrollando el liderazgo de los profesores al asignar e involucrarlos en la supervisión de proyectos como lo es el PAT y PETE. Además con el recurso proporcionado por el PEC adquirió medios tecnológicos (proyectores) para las aulas de tercero y cuarto grado, con lo cual trata de igualar las condiciones de quinto y sexto año que cuentan con Enciclomedia.

Subcategoría 1.7 *Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto* ▪ El director hace énfasis con los maestros(as) para que promuevan en las aulas la reflexión del aprendizaje, y la mayoría de ellos lo realizan por medio de los libros de texto al final de cada bloque de conocimiento. ▪ En cuanto al uso de los libros de texto el director los revisa en las visitas técnico-pedagógicas y valora que se estén usando de acuerdo a su planeación.	Las actividades mencionadas en esta categoría se consideran fortalezas en la función de este director, debido a que estos aspectos influyen para que el docente mejore en su práctica favoreciendo el aprendizaje de los educandos
Subcategoría 1.8 *Análisis de las evaluaciones de los educandos* ▪ A partir de tercer grado demanda que los exámenes bimestrales se adecuen al formato de la prueba ENLACE. ▪ Por decreto de supervisión escolar (debido al bajo rendimiento en la asignatura de matemáticas) tanto director como profesores participan en juntas de zona escolar (participan todos los maestros de las escuelas pertenecientes a la Dirección 5) en donde generan propuestas de evaluación en contenido matemático considerando las características y dificultades de aprendizaje de los alumnos. ▪ En juntas de consejo analiza con su equipo directivo y docente las gráficas de resultados de las evaluaciones bimestrales y los de la prueba ENLACE, en este mismo espacio proporciona retroalimentación en las asignaturas con bajo aprovechamiento en especial en contenido matemático e involucra al profesorado para elaborar estrategias que permitan resarcir las limitaciones detectadas.	La fortaleza detectada en las acciones antes descritas del directivo se basan en: ▪ El análisis de resultados de las pruebas bimestrales, de las generadas en contenido matemático con profesores de la Dirección escolar 5, y las de ENLACE. ▪ Las estrategias que generan (director-docentes) para mejorar las limitaciones encontradas en las asignaturas. Este análisis les permite identificar a director y profesores quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender.

Categoría 2 ***Capacitación del equipo docente*** ▪ El director le comunica a los docentes por medio de oficios los cursos de capacitación que ofrece la SEP y los motiva a que se inscriban, sin obligarlos, enfatizando que beneficia su práctica docente, además a los profesores inscritos en carrera magisterial les pide evidencias de trabajo.	Las acciones del director en esta categoría se pueden considerar como fortalezas en su función, porque incita a los docentes a que actualicen sus conocimientos utilizando estas estrategias: ▪ La reflexión. Les hace ver que tienen una función social muy importante y que es necesario estar en capacitación constante para poder corresponder a las demandas educativas. ▪ Realiza gestiones a la SEP para que capaciten a su plantilla docente Una limitante detectada en la función directiva es en esta Categoría, porque el director desconoce las necesidades de capacitación del profesorado, por tanto la gestión que realiza a instancias correspondientes de PEC y SEP para atender sus necesidades puede no ser precisa.
Categoría 3 ***Liderazgo Directivo y Clima organizacional*** ▪ El liderazgo del director se caracteriza por su aspecto humano, brinda apoyo, atención y buen trato cuando los maestros(as) se acercan a la dirección. ▪ Toma en cuenta su opinión para llegar a un acuerdo, los motiva a realizar con calidad su trabajo, a participar en actividades académicas y felicita de manera verbal a los que tienen un desempeño sobresaliente.	Las fortalezas identificadas en el Liderazgo del director son las siguientes: ▪ La relación director-profesores es buena en la cual prevalece la integración, amistad, comunicación, brinda apoyo pedagógico frecuente. ▪ Genera vínculos entre los docentes y el clima laboral adecuado, aspectos que influyen directamente en la organización escolar para trabajar en equipo y lograr los objetivos propuestos. ▪ Su desempeño es bueno, aunque algunos docentes perciben que descuida la organización del trabajo porque algunas actividades no se realizan o no se cumple el objetivo. Esta se considera una deficiencia en esta categoría. Debido a estas fortalezas este director desarrolla en su gestión escolar liderazgo transformacional y distribuido que el PEC propone.

Categoría 4 ***Elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) o Plan Anual de Trabajo (PAT)*** ▪ El director tiene conocimiento del PETE y PAT, en Junta de Consejo promovió su elaboración en compañía de su plantilla docente apegándose al formato que demanda el PEC.	En la elaboración del PETE o PAT las fortalezas encontradas en esta categoría son: ▪ El diagnóstico realizado entre equipo directivo y docentes les permitió formular preguntas, fijar metas y objetivos acordes a las necesidades de su centro escolar. ▪ El análisis que realizan del PAT para saber qué objetivos se cumplieron y cuáles no, con la intención de hacer los ajustes necesarios. De esta manera el director corresponde a la línea de trabajo que propone el PEC en la elaboración y supervisión del PETE y PAT, para formular la misión y visión de escuela que aspiran ser y cumplir con las metas propuestas.
Categoría 5 **Gestión de recursos físicos y materiales didácticos** ▪ De manera general el director verifica que el aula, la escuela y el maestro(a) cuenten con las condiciones necesarias para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza, además de garantizar la seguridad e higiene de la comunidad escolar.	En esta subcategoría la función directiva presenta estas fortalezas: ▪ Cuando surge algún desperfecto en las instalaciones gestiona a través de oficios a dependencias gubernamentales para que lo reparen, supervisa con el apoyo del ATP que el equipo de cómputo se encuentre en óptimas condiciones para favorecer el aprendizaje de los alumnos. ▪ El director motiva a los padres de familia a realizar acciones para el mantenimiento de las instalaciones y a pintar medidas de seguridad en el centro escolar. La deficiencia en esta categoría se detecta por parte de la SEP en cuanto a las necesidades de material didáctico porque: ▪ El director hace la gestión pero hay limitación de respuesta de las instancias que depende, aun así todos los maestros y alumnos cuentan con su material (planes y programas, libros de texto).

5.2 Resultados Escuela No PEC

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 1 Desarrollo y Concreción Curricular. La cual está conformada por 8 subcategorías:

Subcategoría 1.1 Apoyo a la planeación de clases de los docentes.

Acciones Director:

- En el proceso de planeación de clases se evidencia apego a la normatividad de la zona escolar (SEP) en cuanto a: centralidad del aprendizaje, lineamientos institucionales, trabajo colegiado con los docentes, entrega y revisión de la planeación semanal, de la cual el director proporciona retroalimentación a los docentes aunque no de manera frecuente debido a las exigencias de carácter administrativo que le ocupan ese espacio, por lo que delega esa actividad al ATP. El discurso del director deja ver su interés de que se cumplan los aprendizajes esperados de acuerdo al plan de estudios actual, realiza evaluaciones con los docentes de toda la zona.

Percepción Profesores:

- En Consejo Técnico se establecen los criterios para planear las clases entre director y docentes, este proceso se caracteriza de la siguiente manera: formularon un formato para planear las clases acorde a los criterios del programa escolar actual y a las necesidades del grupo, se entregan los días lunes de cada semana, reconocen que el director proporciona retroalimentación para mejorar las planeaciones aunque no de manera frecuente porque pocas veces las revisa, delega esa responsabilidad al ATP y algunos consideran que se tardan mucho en revisarlas.

- Profesoras de cuarto y sexto grado enfatizan que no reciben retroalimentación por parte de dirección en la planeación de clases que ésta se da entre los profesores, y se tardan mucho en revisarlas a veces no las

revisa el director sino el ATP, consideran que es debido a la carga de trabajo que hay en dirección. Lo describe así la profesora de 6 grado: *"No nunca, ni de las planeaciones, ni de los ejercicios que entregamos, aquí básicamente la retroalimentación que hay es entre los profesores que existimos del mismo grado. Yo por ejemplo entregue planeación esta semana el lunes, hoy es viernes y no me la han regresado, es demasiado el trabajo administrativo que hay en las escuelas que él honestamente te va a decir yo no las reviso la revisa el apoyo técnico".*

- La misma profesora menciona que el director es muy humanitario y da consejos positivos reconociendo el desempeño sobresaliente, pero es en una plática no lo hace por escrito de manera formal *"De pronto llega a pasar el director por el corredor y te ve, muy bien sus alumnos si aprenden, pero esto ya es como en charla extraoficial, él te dice vas muy bien y te dice desde una perspectiva positiva, pero ya es una plática en el recreo, pero así como tal en una observación que él te entregue en un oficio o en tu planeación no, no lo hace"*. También hace énfasis en que el programa escolar actual esta confuso y no concuerda con los libros de texto.

Esta categoría describe el trabajo que realiza el director para apoyar al docente en el aula, especialmente en el manejo de los contenidos curriculares, la forma en que expone sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos al interior del aula. El director puede conocer de diversas maneras, las formas o estilos de enseñanza de cada maestro, por ejemplo: en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender (PEC, 2010). Es aquí donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la concreción de los objetivos curriculares.

Al no revisar de manera frecuente las planeaciones y proporcionar retroalimentación de las mismas, el apoyo que brinda a los docentes no es el adecuado para que mejoren en su práctica educativa. Por lo tanto el directivo debe

revisar y reflexionar acerca del proceso de aprendizaje-enseñanza, para conocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente (SEP, 2006).

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.2 Continuidad del aprendizaje.

Acciones Director:

- Cuando algún profesor no puede asistir a dar clases, el director delega al ATP la responsabilidad del grupo, éste desarrolla actividades para retroalimentar debilidades y fortalezas en el aprendizaje de los alumnos. Y si se requiere cubrir por más tiempo a un docente afirma hacer la gestión correspondiente en tiempo y forma a la SEP, pero ésta manda el recurso dos semanas después.

Percepción Profesores:

- La mayoría de docentes reconoce que el director tiene estrategias para darle continuidad al aprendizaje cuando un profesor está ausente, las cuales son: los maestros que forman parte del equipo directivo (ATP, y ATA) se responsabilizan del o los grupos improvisando actividades para reforzar el contenido de alguna asignatura, pero a veces debido al arduo trabajo de la dirección se llegan a regresar a los alumnos o se les informa que no habrá clases.

- Si la ausencia del profesor es por más tiempo, el director realiza la gestión en tiempo y forma para que manden el recurso, mencionan que una profesora tiene incapacidad por embarazo y que el director realizó la gestión adecuada a la instancia correspondiente para que mandaran el recurso, pero enfatizan que no depende de él sino de zona escolar, la cual tarda en mandarlo. Solamente la profesora de 6 grado piensa que no realizó la gestión adecuada para que mandaran el recurso, que se tardó mucho tiempo en llegar el docente que cubrió a su compañera.

El PEC (2010) demanda al director tener una planeación para garantizar la continuidad del aprendizaje en el aula cuando un profesor esté ausente ya sea por uno o varios días. Este director tiene estrategias para cubrir a los grupos que se queden eventualmente o por mayor tiempo sin profesor.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.3 Evaluación del desempeño docente y de grupo.

Acciones Director:

- En las visitas técnico-pedagógicas supervisa el desarrollo y concreción del currículo, observando en promedio una hora el desempeño del profesor con el método Stalin que consiste en fotografías instantáneas cada 15 segundos *"valorando la práctica docente tanto cuantitativa como cualitativamente"* en cuanto a; *"contenidos, motivación para el aprendizaje, evaluación en tiempo y forma, que se trabaje por proyectos, que si en base a su planeación están sus aprendizajes, su dosificación"* Menciona que en las visitas los alumnos están un poco desconcertados los primeros 15 minutos y eso es un distractor para que le pongan atención al profesor y él lo pueda evaluar lo mejor posible.

- Las debilidades observadas en las visitas, las comenta generalmente en las Juntas de Consejo y proporciona retroalimentación con *"teoría pedagógica como: Makarenko, la torre de las banderas de la Revolución Rusa, de la nueva escuela, de John Dewey, de conocer a todos los pedagogos que incursionaron en la educación y tuvieron éxito, las estrategias que utilizaron, las hacemos a través de reflexiones, una forma de que se motiven una motivación intrínseca, que ellos entiendan que tienen una función social muy importante"*

Percepción Profesores:

- Validan que el director realiza visitas técnico-pedagógicas, a las aulas de clase aunque no de manera frecuente (debe de ser una al mes, así lo

estipula supervisión escolar), en lo que va del presente ciclo escolar no ha realizado ninguna, consideran que la causa se debe al trabajo administrativo y a la deficiente organización de sus actividades.

- Reconocen que el director observa con el método Stalin el desempeño de los alumnos y profesores durante una hora, además de proporcionar sugerencias de lo observado para que mejoren, aunque la mitad de los profesores entrevistados no están de acuerdo en las observaciones que les proporciona el director porque consideran que son incongruentes, y que no les ayuda a crecer en su práctica educativa, también consideran que el equipo directivo no utiliza adecuadamente el método Stalin. La profesora de cuarto grado lo describe así: *"El año pasado tuve una visita nada más, este año todavía no tenemos visitas. Siento que hay una mala organización porque hasta donde sabemos por parte de la supervisora tiene que estar una vez al mes, revisándonos la forma de dar clase y todos los aspectos que debemos de tener como gráficas de lectura, revisión de cuadernos que también ellos deberían de hacer en dirección, revisión de clase y demás y simplemente no hay, siento yo que es la organización"*

- En palabras de la profesora de sexto grado *"Esas observaciones que ellos nos hacen, nosotros nos preguntamos a mí de que me sirve que me diga el niño se levantó al baño, a mí lo que me sirve es que me digan, maestra es que usted estuvo leyendo durante toda la clase o usted tomo el control durante toda la clase, eso es lo que a mí me funcionaria, sin embargo el método como tal o al menos como lo están llevando aquí no permite que se hagan ese tipo de observaciones"*

El director como líder institucional es un factor para el desarrollo de la educación, la SEP propuso cambiar el papel administrativo por una dirección más participativa, social, y humanista centrada en la gestión pedagógica, que refiere al aula, lugar destinado para llevar a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza (PEC, 2010).

Con esta propuesta se busca que el director tenga una visión más sistémica de las debilidades y fortalezas que caracterizan el aprendizaje y enseñanza de los grupos, para crear estrategias en compañía de los profesores que permitan resarcir esas limitaciones y alcanzar la calidad educativa. Pero este director no realiza las visitas en tiempo y forma, por lo tanto no está en condiciones de saber qué aspectos están favoreciendo o limitando el aprendizaje en las aulas y no puede proporcionar comentarios para que los profesores mejoren en su práctica educativa.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.4 Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje.

Acciones Director:

- Describe que cuenta con el apoyo de USAER para atender a los alumnos que presentan barreras para el aprendizaje. Y si es necesario USAER los canaliza a instituciones de intervención especializada para que reciban atención física o psicológica.

Percepción Profesores:

- Los profesores(as) describen que detectan las barreras de aprendizaje en los alumnos y que inicialmente los mandan a USAER para que realicen un diagnóstico y determinen si es necesario canalizarlos a instituciones de atención especializada, enfatizan que el apoyo fundamental es por parte de los maestros de USAER, que el director participa y los apoya en autorizar y realizar los trámites administrativos correspondientes. Solamente la profesora de segundo grado dice no recibir apoyo por parte de USAER sin mencionar que el director tenga interés en este aspecto.

- La profesora de sexto grado está en desacuerdo con las políticas de inclusión escolar porque no consideran si el docente está preparado para atender a alumnos con barreas de aprendizaje, agregando que el director no se involucra para nada en este aspecto.

Como ya se mencionó el modelo de gestión educativa estratégica que propone el PEC (2010) no proporciona un enfoque o estrategia de intervención que cubra los aspectos de la educación especial, sin embargo los docentes de aula y de USAER realizan acciones para cubrir las barreras de aprendizaje de los educandos en su centro escolar. El director no interviene directamente pero los apoya en la elaboración de los trámites administrativos correspondientes.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.5 Actividades para reforzar el aprendizaje.

Acciones Director:

- Afirma tener una planeación para visitar museos, zoológicos, que reafirmen los contenidos vistos en las aulas, toma en cuenta los que propone la SEP o los de participación social (los que proponen los padres de familia).Y que cuando menos una o dos veces al año se realizan estas actividades.

Percepción Profesores:

- Afirman que el director no le da prioridad a las actividades extraescolares (visitas a museos, exposiciones, teatro, etc.) para reforzar el aprendizaje de los alumnos, el ciclo anterior no hicieron ninguna. Solamente educadores de tercer y primer grado dicen que se realiza una por año y que esta fue al papalote museo del niño, pero no mencionan que el director las promueva.

- La profesora de segundo grado describe este aspecto: *"No, el director es poco participativo en eso, él está más enfocado en cuestiones de ir a presentar todo lo que le piden en supervisión, o lo que le piden en zona todo lo administrativo y como que deja mucho de lado lo de la escuela, el año pasado no tuvimos ninguna, además que el maestro tiene poco de ser director me imagino que es por eso"*

Los planes y programa actuales demandan un tipo de educación donde el educando sea más participativo, que investigue, reflexione, que sea competente para la vida, etc. Ante estas exigencias educativas se debe implementar

alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo (SEP, 2006). Desde la perspectiva de los docentes, el director no promueve de manera adecuada actividades extracurriculares que refuercen el aprendizaje en las aulas.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.6 Supervisión de proyectos educativos.

Acciones Director:

- Argumenta supervisar los proyectos escolares y que se organizan a través de comisiones por ejemplo la de áreas verdes, de seguridad, técnico-pedagógica y que cada docente pertenece a una comisión, mismas que generan proyectos a lo largo del ciclo escolar. Como en la técnico-pedagógica desarrollan proyectos para aumentar el nivel de aprendizaje y se vea reflejado en la prueba ENLACE en palabras del director *"La comisión técnico-pedagógica va a implementar estrategias para aumentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, además para estar en mejores rating en ENLACE se alcanzaron casi los 600 puntos, para este ciclo escolar queremos rebasar los 630 puntos es nuestra meta"*

- Además expone interés por la seguridad de los educandos al realizar gestiones para retirar los objetos que representan un riesgo para su integridad física. También dice hacer en Junta de Consejo de cada mes, una evaluación para analizar si se están cumpliendo los objetivos propuestos y que día a día supervisa el trabajo docente.

Percepción Profesores:

- Coinciden que el director en Junta de Consejo dedica un espacio para analizar los avances de programas y proyectos, pero no los supervisa de manera directa, no hay continuidad, ni seguimiento de las actividades

destinadas a cumplir los objetivos del proyecto escolar. Los docentes de, cuarto, quinto y sexto grado no saben si el director supervisa que se cumplan los objetivos del proyecto escolar, coinciden que no los involucra a participar en su elaboración. Lo describe así la maestra de cuarto grado: *"Existe un plan que debemos de realizar, pero así como tal que nosotros tomemos participación no lo hay"*

- La profesora de primer grado reconoce que están organizados por Comisiones y que al proyecto escolar a mitad de ciclo se le hacen ajustes de acuerdo a los objetivos que se cumplen y los que no.

El PEC promueve la elaboración de proyectos educativos y la supervisión de los mismos a través del director involucrando a toda la comunidad educativa (SEP, 2001). Para la mayoría de los profesores entrevistados el director no ofrece estrategias para que participen en la elaboración del proyecto escolar.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.7 Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto.

Acciones Director:

- En Juntas de Consejo comenta a su plantilla docente que se debe promover la reflexión del contenido que se aprende en las aulas. Y considera que se debe verificar que el docente utilice los libros de texto de acuerdo al contenido que se está trabajando y como recurso didáctico, sin embargo en palabras del director *"Claro que sí, debería de hacerlo, no se ha llevado a cabo pero si tenemos ese plan"* Pero según supervisa constantemente a través de la ventana, que el profesor este trabajando con sus alumnos en un clima favorable para el aprendizaje.

Percepción Profesores:

- Algunos docentes no proporcionan información para saber si el director hace énfasis para que se lleve a cabo la reflexión del aprendizaje en las aulas, otros dicen que no lo hace, y solamente los profesores de tercero y

quinto grado reconocen que si les ha comentado que fomenten con sus alumnos la reflexión de lo aprendido en clase. La mayoría de profesores(as) coinciden que no supervisa de manera frecuente el uso de los libros de texto.

Los planes y programas enfocan que los alumnos argumenten el conocimiento aprendido y también que se utilice los libros de texto como un recurso didáctico (SEP, 2006). Resulta evidente que el director no dedica tiempo y espacio suficientes para verificar el uso de los libros de texto y tampoco para dialogar con los docentes a que fomenten la reflexión del aprendizaje.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Subcategoría 1.8 Análisis de las evaluaciones de los educandos.

Acciones Director:

- Este proceso se lleva a cabo con las siguientes características: el director tiene conocimiento de los aspectos que se valoran en los alumnos tanto a nivel cognoscitivo, como de relaciones socio-afectivas, de participación, convivencia, integración, etc. Describe que se analizan las pruebas de evaluación en colegiado antes de que se apliquen, y que entre los maestros del mismo grado generan los ítems que conforman los exámenes de las asignaturas, él supervisa que los ítems sean de diferente grado de dificultad para analizar si realmente fomentan el aprendizaje reflexivo y significativo en los alumnos.

- También dice analizar los resultados de las evaluaciones por medio de gráficas, considera que dicho análisis es un diagnostico que les permite ver las deficiencias y a su vez reflexionar para buscar estrategias que solucionen las debilidades de aprendizaje originadas del quehacer docente o de la dificultad del contenido. De esta forma él dice apegarse a los lineamientos de evaluación que demanda supervisión escolar.

Percepción Profesores:

- En este proceso sobresalen las siguientes características: el director no analiza las pruebas de evaluación bimestrales antes de que se apliquen, los docentes realizan una evaluación diagnostica y se acordó que las evaluaciones se lleven a cabo por medio de exámenes escritos apegándose al contenido expuesto en clase y al programa, además adecuan los exámenes de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los alumnos considerando a los que presentan barreras de aprendizaje.

- Reconocen que el director analiza en colegiado las calificaciones finales y los resultados de la prueba ENLACE en la sala de medios para ver en qué asignaturas se debe de mejorar y cuales están bien, promueve el trabajo en equipo como estrategia para mejorar las deficiencias detectadas en el aprendizaje o enseñanza del contenido. Además validan que la Comisión técnico-pedagógica a lo largo del ciclo escolar realiza pruebas de evaluación en contenido de español y matemáticas para conocer el rendimiento de cada grupo y por medio de gráficas analizan los resultados para identificar en que aspectos tienen que mejorar.

- En palabras de la profesora de sexto grado *"La única a la que le dan mucho peso aquí es a ENLACE, ahorita se van analizando mensualmente, cómo avanzamos, qué retrocedimos, qué escuela a nivel zona va mejor, cuál no va mejor, cuál avanzo, cuál bajo en puntaje y a partir de qué, es la única evaluación que aquí se analiza. Hay una comisión que es a la que pertenezco de apoyo técnico-pedagógico, se llevan a cabo a veces mensualmente o bimestralmente exámenes generales a toda la escuela de Español y Matemáticas, donde vamos determinando que tanto van avanzando"* Pero enfatiza que el director no dedica espacio para analizar las propuestas que retroalimenten las deficiencias de aprendizaje detectadas.

Un elemento determinante que está bajo la supervisión de los directivos es la evaluación de los alumnos, porque es una herramienta que orienta y retroalimenta el quehacer del maestro. Este director analiza con su equipo docente los resultados de aprendizaje de los educandos, lo cual les permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender, las cuales pueden ser por una enseñanza deficiente; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa, los logros de sus estudiantes (PEC, 2010).

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 2 Capacitación del equipo docente.

Acciones:

- Existe interés del director para que los profesores se capaciten y actualicen *"en cuestiones curriculares de actualidad"* Tanto en cursos que forman parte de la planeación de la SEP como en propuestas que el mismo lidera gestionando en la Dirección cuatro. Además expresa que realiza una encuesta para detectar necesidades de capacitación que puede estar vinculada a la que realiza la SEP.

- En su discurso enfatiza que se está actualizando lo describe así: *"Mi debilidad más grande era no entender mucho de los planes y programas, pero una vez que estoy aquí tengo que estar en constante actualización, me he estado preparando en cuestiones de liderazgo, de gestión educativa, de proyectos académicos, estoy en actualización constante, actualmente me falta una materia para terminar la Maestría en Ciencias de la Educación"*

Percepción Profesores:

- Coinciden que el director hace énfasis para que se actualicen y se inscriban de manera voluntaria a cursos de actualización para mejorar su práctica educativa, pero señalan que desconoce sus necesidades de capacitación.

Solamente el profesor de tercer grado comenta que contestaron una encuesta para reflexionar sobre sus debilidades y fortalezas pero ésta provenía de zona escolar.

- La profesora de cuarto grado expresa que supervisión escolar y dirección tienen un registro de los cursos de capacitación disponibles que otorga la SEP, que varios profesores el ciclo pasado tomaron el curso de la reforma educativa y algunos de contenido matemático, enfatiza que no se le da profundidad a este aspecto como se necesita y que no hay un espacio para compartir el conocimiento aprendido con los demás compañeros, considera que no hay respuesta de SEP ni del director para atender sus necesidades de capacitación.

Esta categoría demanda a los directivos a desarrollar acciones para mejorar la calidad educativa, como capacitación y evaluación permanente de profesores (SEP, 2006). Porque estos aspectos influyen directamente en el proceso de aprendizaje-enseñanza que se desarrolla en las aulas. Y si el director no promueve la evaluación y capacitación de su equipo docente puede ser una limitante para no proporcionar la enseñanza que corresponda a las necesidades y características de los educandos.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 3 Liderazgo Directivo y Clima organizacional.

Acciones Director:

- El director afirma que reconoce y estimula el trabajo satisfactorio de los maestros, además de los estímulos económicos que proporciona la SEP. Señala incluso que no motiva de manera constante el desempeño del trabajo docente, pero que cuando lo hace, es a través del aspecto humano del buen trato. En palabras del director *"Personalmente lo llamo y le digo, maestro lo felicito está usted muy bien, he visto un avance considerable significativo en sus alumnos, su control de grupo es excelente, sus alumnos en ENLACE salieron muy bien"*

- Para el director la realización de convivios en las reuniones de Consejo Escolar da como resultado un clima escolar adecuado para que los profesores desarrollen sus actividades de manera favorable, por lo que ha solicitado el apoyo de USAER para desarrollar estrategias de integración grupal. Lo menciona de esta forma: *"Ellos ya no están a disgusto, al contrario están trabajando sin coacciones, están trabajando libre, no por eso ellos descuidan su trabajo"* Sin embargo, en palabras del mismo director la comunidad de padres de familia es difícil. Se aprecia un clima complejo en el cual los problemas se evidencian. *"A veces llegan los papás muy enfurecidos que piensan que es una guardería aquí, que no más nos echan los niños, haber papás aquí no es una guardería aquí los papás tienen la obligación de ver por la educación de sus hijos, no les decimos directamente, pero les damos a entender que ellos tienen más que nada la obligación"*

- El director promueve la negociación y la participación de todos, tomando en cuenta su opinión, ya sea para ponerse de acuerdo para elevar el aprendizaje de los alumnos o para la solución de conflictos. Valora su función directiva de manera muy buena, enfocando la buena relación con padres de familia y profesores sin tener problemas graves porque le da prioridad al *"diálogo, convenios, negociaciones, acuerdos"* estrategias que le han permitido tener un buen vínculo con ambas partes.

Percepción Profesores:

- Confirman que el director felicita a los maestros(as) que tienen un desempeño sobresaliente, los motiva a mejorar su labor educativa con referentes teóricos y a participar tanto en convivios como en actividades académicas (concursos de lectura, himno nacional, ceremonias etc.) En palabras de la profesora de sexto grado reconoce esta acción del director. *"Si, eso sí, regularmente si nos da como pensamientos positivos, trata de darnos como poemas, lecturas que constantemente nos estén haciendo reflexionar en nuestro quehacer docente, y eso creo yo de alguna manera*

nos incentiva a decir, pues vamos a echarle ganas, él nos dice que nos juntemos como compañeros, incluso de pronto nos ha permitido crear alguna convivencia como docentes aquí adentro, crear relaciones fraternales con algunos compañeros y eso nos ha ayudado a ir creciendo hasta cierto punto"

- Señalan que el director promueve el trabajo colegiado entre los docentes sean del mismo grado o no, enfatizando que es en beneficio de la escuela, aunque no se lleva acabo de manera ideal porque existe división en la plantilla docente, prevalece un clima laboral hostil, y una deficiente planeación en el horario de clases. La profesora de cuarto grado así lo relata: *"Nos dice de repente por grados te pones de acuerdo, yo esta hora la tendría que tener de planeación junto con mis otros dos compañeros de cuarto, sin embargo nuestros horarios no coinciden y ni en educación física coinciden, entonces esa cuestión nosotros la hemos hecho saber a las autoridades, porque a nosotros está marcado así, que nosotros tenemos que tener estas horas, una de dos o para atender a padres de familia que tenemos niños con algún problema o para planear y sin embargo no lo logramos a hacer, porque no estamos con el mismo horario, entonces no se puede"*. Esta profesora junto con la de segundo grado coincide que el director no las motiva a que realicen con calidad su labor y tampoco a que participen en actividades académicas.

- *Educadora tercer grado así lo expone: "Eso sí, cuando estamos en junta siempre lo dice que debemos de trabajar por pares o que debemos de compartir nuestros métodos de enseñanza, pero pues realmente no lo hacemos, como compañeros no lo hacemos, tal vez los primeros con primeros, los segundos con segundos así sí, la verdad aquí hay dos grupos de maestros, entonces no hay esa colaboración o lo que nos piden que siempre estemos en unión, no, no lo hay"*

- *Profesora sexto grado lo expresa de la siguiente forma: "Que crees que no, en esta escuela la plantilla docente está muy dividida en dos bandos, unos*

los que por así decirlo nos llevamos muy bien y somos los que estamos ahí al píe del cañón, y otros los que son los conchudos porque no hacen lo que deben de hacer entonces ya lo único que él hace es tratar de que las cosas se lleven a flote, ni nos involucra, ni busca la manera, porque sabe de alguna manera no vamos a empatar y más allá de llevarnos bien nos vamos a salir peleando, entonces creo que la estrategia aquí ha sido de tratar de sobrellevarnos"

- La plantilla docente considera que la relación con el director-profesor es buena y que prevalece, la comunicación, respeto, aspecto humano, compañerismo, impulsa el trabajo en equipo, aunque el apoyo no es frecuente en aspectos pedagógicos y no reconoce de manera formal los logros que alcanzan (mediante un escrito). Además piensan que la función directiva es importante porque representa el liderazgo, el camino a seguir para alcanzar los objetivos y mejorar la escuela, *"Pero si la persona que dirige no está capacitada, pues no tiene fundamentos para hacerlo con éxito y existirán muchas limitaciones y problemáticas en el centro"* La profesora de 4 grado expresa su punto de vista *"Sabiendo lo que debería de representar un director, pues es un líder que nos debería de ayudar y dirigir hacia un solo objetivo que debiéramos de tener como escuela, eso es lo que debería de ser sin embargo la realidad es otra"*

- El profesorado considera que el desempeño del director es bueno pero que le falta experiencia para dirigir la escuela debido a todas las actividades que implica el puesto directivo, en palabras de algunas profesoras así lo describen: Profesora de 2 grado *"Es una excelente persona pero como directivo realmente él no sabe, porque lleva poco más de un año que esta como director, entonces no se ha involucrado tanto como debería le falta mucho conocimiento, entonces si ha habido mucho descontrol por parte de él, le falta yo creo conocer más, para poder saber qué es lo que se tiene que hacer en la escuela"*

- Profesora de 4 grado *"Yo siento que le falta un poquito de experiencia creo que también para él es complicado, el poder atender todas las necesidades que existen y aparte tener lo que las autoridades le exigen, porque nosotros lo vemos de este lado, pero también a él le exigen más arriba y me imagino yo que ahí en eso está el meollo de la situación, que no puede él conciliar todo lo que quisiera o lo que se debe de realizar en la escuela"*

- Profesora de 6 grado *"Humanitariamente es muy sensible presta oídos a lo que decimos, sin embargo no está capacitado para ser director ahorita, entonces la escuela ha ido funcionando gracias hay que reconocerlo al trabajo de los docentes que hemos ido la verdad sacando el trabajo conforme no lo piden, pero hasta cierto punto hace lo que puede y lo hace en términos generales pues bien"*

La categoría refiere al director como líder del centro escolar y como responsable de crear un ambiente laboral positivo que influya en la práctica docente, además de proporcionar a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, para desarrollarse de manera colegiada.

Por lo tanto es necesario que cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Porque el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento lo hace el director para generar en los actores educativos el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad del centro escolar (UPN, 2002).

Por ello el Programa Escuelas de Calidad hace referencia a la importancia que tiene el liderazgo en la función directiva para impulsar el adecuado funcionamiento de los centros escolares, y para generar el trabajo colegiado entre los maestros,

alumnos y padres de familia, por esta razón dentro del PEC se habla de un liderazgo distribuido y transformacional encabezado por el director que oriente a todos hacia el logro de los objetivos de la escuela (SEP, 2001). Las acciones y esfuerzo de este director no están generando procesos de transformación en la comunidad educativa por lo que se puede decir que su liderazgo no es transformacional ni distribuido.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 4 Elaboración del Proyecto Escolar.

Acciones Director:

- Afirma que el proyecto escolar contiene metas, recursos y estrategias adecuadas a las necesidades de su contexto educativo, además comenta que participaron en su elaboración el Consejo de Participación Social, profesores, y que con ellos dice hacer un análisis para verificar si se cumplieron los objetivos, y de no ser así gestiona por medio de estrategias para llevarlo a cabo el siguiente curso. También dice inscribir a la escuela a los diferentes programas de la SEP.

Percepción Profesores:

- En el proceso de elaboración del proyecto escolar, el profesorado enfatiza que no hubo una puesta en común entre equipo directivo y docente para definir metas, estrategias y recursos acordes a las necesidades del centro, el director no los involucra a participar, resaltan que las metas del proyecto están apegadas a las que marca la SEP (focalizan mejorar en la prueba ENLACE, cumplir con los estándares de lectura y trabajar en equipo), mencionan que se tiene la intención de cumplir con los objetivos, pero algunos no se cumplen porque se presentan imprevistos, otros consideran que nunca llevan a cabo nada.

- La profesora de sexto grado comenta que las metas del proyecto no cubren las necesidades de la escuela. Todos los docentes mencionan que existe

asociación de padres de familia, pero que no participa en la elaboración del proyecto, ellos participan y apoyan en el mantenimiento de la escuela.

La elaboración de un proyecto determina el funcionamiento escolar y es una herramienta intelectual fundamental que orienta al conjunto de la institución al logro de los objetivos propuestos. El director es responsable de convocar a docentes, padres de familia, para crear equipos de trabajo y asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para los alumnos. (Programa Escuelas de Calidad, 2010). Al no convocar al profesorado a participar en la elaboración del proyecto escolar no se establece una línea principal de trabajo que marque los objetivos a seguir. Lo antes descrito se considera una de las principales debilidades del director porque el proyecto escolar es la brújula que marca el camino para lograr los objetivos propuestos.

Acciones del Director y Percepción de los Profesores en la Categoría 5 Gestión de recursos físicos y materiales didácticos.

Acciones Director:

- El directivo expone interés para que las instalaciones de la escuela estén funcionando en óptimas condiciones, como el alumbrado, la higiene y seguridad, factores que se pueden convertir en un obstáculo limitando el aprendizaje en las aulas, Además invita a participar a la asociación de padres de familia para el mantenimiento de la escuela. En el discurso del director: “Tenemos todo un plan anual en la cual se va revisando la instalación eléctrica, instalación hidrosanitaria, drenaje, la calidad del agua, todo eso se va realizando constantemente”

- Para obtener el material didáctico, hace la gestión a la SEP, y sustenta que cuando algún profesor o alumno le hace falta un libro envía el listado a la instancia correspondiente para que cubran el material. Y permite que el docente proponga material extracurricular acorde a las necesidades de su grupo. Así lo describe *“Cuando los profesores lo requieren, les damos oportunidad de que se involucren con alguna editorial y que compren un*

libro acorde a las necesidades del grupo, y los padres de familia lo aceptan o no o dicen mejor que se fotocopie"

Percepción Profesores:

- Validan que el director supervisa las instalaciones de la escuela, para que se encuentren en óptimas condiciones (por ejemplo sala de cómputo, alumbrado en los salones, áreas verdes, patio, etc.) y no sean un obstáculo para el aprendizaje, perciben estas acciones del directivo: establece comunicación con el personal de apoyo y los docentes para que le informen de cualquier desperfecto, cuenta con el apoyo de los padres de familia quienes hacen actividades de mantenimiento, sin embargo la profesora de cuarto grado comenta que tienen baños descompuestos y no se han reparado porque el presupuesto monetario es limitado, y que en Junta de Consejo ocupan un espacio para dialogar sobre éstos aspectos y los factores de riesgo identificados que afectan la integridad física de los educandos, de los cuales se proponen acciones para solucionarlos.

- Admiten que el directivo realiza la gestión adecuada para conseguir el material didáctico que se necesita en la escuela, como planes y programas, libros de texto, gises, plumones, cartuchos de impresión, hojas, etc. Pero las profesoras de primer y segundo grado difieren en este aspecto con sus demás compañeros, ellas consideran que es esporádico y poco el material que brinda dirección o de plano no hay apoyo.

Esta categoría se le puede considerar como una pieza nodal, porque incorpora los recursos disponibles y necesarios para la consecución de los objetivos. En la cual el director de manera general verifica que el aula, la escuela y el maestro(a) cuenten con las condiciones necesarias para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza, además de garantizar la seguridad e higiene de toda la comunidad escolar.

5.2.1 Análisis de Resultados Director Escuela No PEC

Al comparar y analizar la descripción de los resultados de la escuela no inscrita al PEC, se puede decir que los docentes no validan y desconocen varias acciones del director en la mayoría de las categorías de análisis. Por lo tanto para poder visualizar de mejor manera el liderazgo y gestión pedagógica del director en las categorías de análisis se presenta el siguiente cuadro que sintetiza las principales acciones del director identificando debilidades y fortalezas.

Debilidades y Fortalezas de las Acciones del Director en la Gestión Pedagógica y Liderazgo Directivo Escuela No PEC (Cuadro de resultados 2)

Acciones Principales del Director en las categorías de análisis.	Debilidades Y Fortalezas de las Acciones Principales del Director en las Categorías de análisis.
Categoría 1 ***Desarrollo y Concreción del Currículo*** *Está constituida por 8 Subcategorías* Subcategoría 1.1 *Apoyo a la planeación de clases de los docentes* Refiere al apoyo que brinda el director al profesorado para planear las clases. ○ Establece acuerdos con los docentes para que realicen las planeaciones didácticas centradas en el aprendizaje. ○ Formularon el formato y definieron la fecha de entrega (día lunes de cada semana).	○ Pocas veces revisa las planeaciones debido a las exigencias de carácter administrativo de su función, delega esa responsabilidad al ATP, quien se encarga de hacer la retroalimentación, pero se tarda mucho en revisarlas y entregarlas. Estas acciones se pueden considerar como una debilidad del director debido a la deficiente organización de sus actividades con su equipo de trabajo (ATA y ATP), el vínculo que se establezca en el equipo directivo es importante para seguir una misma línea de trabajo, de no ser así no proporcionarán asesoría adecuada a los docentes en sus planeaciones didácticas y demás aspectos.
Subcategoría 1.2: *Continuidad del aprendizaje* *Refiere a las acciones que realiza el director cuando un profesor no asiste a dar clase.* ○ Delega al ATP la responsabilidad del grupo, éste desarrolla actividades para retroalimentar debilidades y fortalezas en el aprendizaje de los alumnos, pero a veces debido al arduo trabajo en	○ Hizo la gestión correspondiente en tiempo y forma para cubrir una incapacidad por embarazo de una profesora, pero la SEP mandó el recurso dos semanas después. Esta acción es un ejemplo de las fortalezas del director porque cubre a los grupos que se quedan eventualmente sin profesor para que no se desfasen en los contenidos de aprendizaje.

dirección optan por regresar al grupo.	
Subcategoría 1.3 *Evaluación del desempeño docente y de grupo* ○ En las visitas técnico-pedagógicas observa el desempeño del docente y de grupo durante una hora con el método Stalin. ○ Los aspectos observados los comenta generalmente en las Juntas de Consejo y proporciona retroalimentación con teoría pedagógica.	○ No realiza las visitas técnico-pedagógicas como lo demanda Supervisión Escolar (debe ser una vez al mes). En el ciclo escolar anterior solamente realizó tres visitas, y en este curso hasta el mes de octubre no ha realizado ninguna. ○ Algunas observaciones que realiza en las visitas están descontextualizadas del proceso de aprendizaje-enseñanza, lo cual puede estar asociado al uso inadecuado del método Stalin. Estas Actividades se enmarcan dentro de las debilidades del director, porque al no realizar las visitas en tiempo y forma no está en condiciones ideales de proporcionar comentarios que retroalimenten la práctica docente
Subcategoría 1.4 *Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje* ○ Los profesores(as) detectan las barreras de aprendizaje en los alumnos, USAER los apoya y determina si es necesario canalizarlos a instituciones de atención especializada. El director realiza los trámites administrativos correspondientes para que se lleve a cabo la canalización.	Las debilidades detectadas pertenecen a la planeación y operación del Programa Escuelas de Calidad, porque: ○ Capacita a los directores a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, el cual no proporciona un enfoque o estrategia de intervención que cubra los aspectos de la inclusión escolar Y las fortalezas se identifican en el interés y actuación de los docentes de aula, de USAER y en el apoyo que brinda el director al realizar los trámites administrativos correspondientes cuando es necesaria la canalización.
Subcategoría 1.5 *Actividades para reforzar el aprendizaje.* Esta subcategoría evidencia las acciones del director para fomentar en los docentes alternativas de aprendizaje, que refuercen el conocimiento expuesto en el aula las cuales son: ○ El director tiene una planeación para	La debilidad detectada en esta acción del director es: ○ A pesar de que cuenta con una planeación de actividades extracurriculares no prioriza estas actividades y no las promueve con frecuencia. Se puede decir que el vínculo director-profesores no es lo suficientemente sólido para que efectuar la planeación y desarrollo

visitar museos, zoológicos, que reafirmen los contenidos que se ven en las aulas, además toma en cuenta los que propone la SEP y los de participación social (padres de familia).	de estas actividades.
Subcategoría 1.6 *Supervisión de proyectos educativos.* ○ En Juntas de Consejo dedica un espacio para analizar los avances del Proyecto Escolar. ○ Organiza a la plantilla docente a través de comisiones en las cuales generan proyectos a lo largo del ciclo escolar. La comisión técnico-pedagógica, desarrolla proyectos para aumentar el nivel de aprendizaje en asignaturas de matemáticas, español, con el objetivo de mejorar en la prueba ENLACE.	La debilidad es: ○ No supervisa de manera directa que las actividades del Proyecto Escolar se cumplan, no le da el suficiente seguimiento, continuidad, y no involucra de manera adecuada a los docentes a que participen en su elaboración. El no supervisar el avance del Proyecto Escolar y no involucrar a los docentes para que participen en su elaboración se pueden considerar las principales debilidades del director, porque el Proyecto Escolar es la herramienta que permite dirigir, guiar y coordinar las acciones de la comunidad educativa al cumplimiento de los objetivos propuestos.
Subcategoría 1.7 Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto. ○ Considera que debe verificar que los docentes utilicen los libros de texto de acuerdo al contenido que se está trabajando y como un recurso didáctico pero no lo ha llevado a cabo.	Otro aspecto deficiente en el accionar del director sobresale en esta subcategoría porque: ○ No enfatiza con todos los profesores(as) que promuevan la reflexión del aprendizaje en las aulas.
Subcategoría 1.8 *Análisis de las evaluaciones de los educandos.* ○ Por medio de graficas analiza con los docentes las calificaciones finales y los resultados de la prueba ENLACE para saber en qué asignaturas se debe mejorar, ○ Para ello promueve el trabajo en equipo para mejorar las deficiencias de aprendizaje detectadas por la dificultad del contenido o por una enseñanza deficiente, este mismo proceso de análisis lo realiza con la comisión técnico	Este director analiza con su equipo docente los resultados de aprendizaje de los educandos, lo cual les permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender.

pedagógica la cual durante el ciclo escolar realiza pruebas de evaluación de matemáticas y español para conocer el rendimiento de cada grupo e identificar en que aspectos se debe mejorar.	
Categoría 2 ***Capacitación del equipo docente*** ○ Motiva a los profesores para que se inscriban de manera voluntaria a cursos de capacitación que forman parte de la SEP. ○ Gestiona a Dirección 4 para que los capaciten en contenido matemático.	Las dos actividades mencionadas por parte del director se consideran como fortalezas, aunque no conoce las necesidades de capacitación de la mayoría de los docentes. Y las debilidades encontradas son por parte de la SEP porque: ○ No ofrece respuesta oportuna como se necesita para atender las necesidades de capacitación de los docentes. ○ Tampoco crea espacios para que los docentes compartan el conocimiento aprendido con los demás compañeros.
Categoría 3 ***Liderazgo Directivo y Clima organizacional.*** ○ En Juntas de Consejo felicita a los maestros(as) que tienen un desempeño sobresaliente y motiva a la mayoría a realizar con calidad su trabajo con referentes teóricos a través del buen trato, aunque no los motiva de manera frecuente, también los motiva a participar tanto en convivios como en actividades académicas (concursos de lectura, himno nacional, ceremonias). ○ Promueve el trabajo en equipo entre los docentes enfatizando que es en beneficio de la escuela. Para ello solicitó el apoyo del equipo de USAER (psicóloga) para desarrollar actividades de integración grupal ○ La relación del director con los profesores(as) se caracteriza por la comunicación, respeto, compañerismo. ○ Valoran el desempeño del director como bueno enfatizando su aspecto humano, pero que le falta experiencia para dirigir la escuela, debido a todas las actividades que implica el puesto	El director tiene buena relación con los maestros(as), y padres de familia, sin tener problemas graves porque le da prioridad al diálogo, negociaciones, acuerdos, estrategias que le han permitido tener un vínculo con ambas partes, pero las deficiencias detectadas consisten en aspectos fundamentales como: ○ El apoyo pedagógico del director hacia los docentes es poco y no es frecuente. ○ Es notable que el director tiene interés y realiza estrategias para que el profesorado trabaje en colegiado, pero es muy difícil que trabajen en equipo porque existe división entre ellos y hay una planeación deficiente en el horario de clases que no lo permite. Las limitaciones mencionadas en el quehacer del directivo se consideran como las principales porque no tiene los fundamentos para retroalimentar el proceso de aprendizaje-enseñanza en las aulas y a pesar de su esfuerzo por generar el trabajo en equipo entre el profesorado, no ha sido suficiente para unirlos. El origen de estas limitaciones se asocia a la falta de experiencia del director debido al

directivo, la mayoría piensa que no tiene los fundamentos para dirigir con éxito.	poco tiempo que lleva ejerciendo el puesto y a la planeación de sus funciones administrativas que ocupan la mayor parte de su tiempo.
Categoría 4 ***Elaboración del Proyecto Escolar*** La categoría da cuenta de la elaboración del proyecto escolar ○ El director junto con su equipo de trabajo (ATA y ATP) definieron las metas recursos y estrategias, pero no hubo una puesta en común entre equipo directivo, docente y Asociación de Padres de Familia para que se definieran acordes a las necesidades del centro.	○ El proyecto escolar solamente lo elaboró el equipo directivo sin promover la participación adecuada de los profesores(as). Como ya se había mencionado esta es una de las principales debilidades de las acciones del director y de mayor influencia en la comunidad escolar, porque al no promover la participación del profesorado desconoce su opinión, la cual es muy importante para construir una misión y visión escolar. Así mismo estas debilidades se consideran una limitante para el logro de los objetivos propuestos.
Categoría 5 ***Gestión de recursos físicos y materiales didácticos*** ○ El director supervisa que las instalaciones de la escuela se encuentren en óptimas condiciones (por ejemplo sala de cómputo, alumbrado en los salones, drenaje, calidad del agua, áreas verdes, patio, etc.) ○ Realiza gestiones para retirar los objetos que representan un riesgo para su integridad física. ○ Regularmente desarrolla la gestión adecuada para conseguir el material didáctico que se necesita en la escuela, como planes y programas, libros de texto, gises, plumones, cartuchos de impresión, hojas, etc. Y permite que el docente proponga material extracurricular acorde a las necesidades de su grupo.	Las actividades antes descritas forman parte de las fortalezas del director porque: ○ De manera general verifica que el aula, la escuela y el maestro(a) cuenten con las condiciones necesarias para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza, además de garantizar la seguridad e higiene de toda la comunidad escolar. ○ La estrategia que utiliza es la comunicación con el personal de apoyo y los docentes para que le informen de cualquier desperfecto. ○ También fomenta la participación de los padres de familia y los ha convencido para que realicen actividades de mantenimiento en la escuela.

Comparación de las Acciones de Liderazgo Directivo y Gestión Pedagógica de la Escuela PEC y No PEC (Cuadro de resultados 3).

Categorías de análisis	***Director Escuela PEC***	***Director Escuela No PEC***
1 - Desarrollo y Concreción del Currículo	-Tiene una visión sistémica del proceso aprendizaje-enseñanza que se desarrolla en el contexto áulico. El apoyo que brinda a los docentes es pertinente	-No tiene conocimiento suficiente de las características del proceso aprendizaje-enseñanza. Por lo tanto el apoyo pedagógico que proporciona a los docentes es limitado y poco frecuente.
2- Capacitación del equipo docente	-Desconoce las Necesidades de capacitación del profesorado.	-No conoce de manera precisa las necesidades de los docentes.
3- Liderazgo Directivo y Clima Organizacional	-El Liderazgo del director es transformacional y distribuido. Y establece el clima laboral adecuado que beneficia los procesos de organización y el trabajo en equipo del profesorado.	-Su liderazgo no se caracteriza por ser transformacional ni distribuido. Debido a que no ha logrado unir a la plantilla docente.
4- Elaboración del PETE o PAT (para la escuela no inscrita al PEC Proyecto Escolar).	-Promueve la participación de los docentes y toma en cuenta su opinión para definir metas, estrategias y recursos acordes a las necesidades de su centro escolar. Generando una misión y visión de escuela que aspiran ser.	-NO promueve la participación del profesorado en la elaboración del proyecto escolar, se carece de una misión y visión de escuela a seguir
5- Gestión de Recursos Físicos y Materiales Didácticos.	-Supervisa que las instalaciones de la escuela estén en óptimas condiciones y gestiona de manera adecuada para obtener el material didáctico que se necesita.	-Supervisa que las instalaciones de la escuela estén en óptimas condiciones y gestiona de manera adecuada para obtener el material didáctico que se necesita.

La comparación de los resultados expuestos permite afirmar que existe similitud en algunas de las acciones de los directores de la escuela PEC y no PEC, sobre todo en el proceso de planeación de clases didácticas, en las visitas técnico-pedagógicas con el método de observación Stalin, en la creación de un plan o proyecto escolar. Se considera que esta similitud se debe a que supervisión escolar así lo demanda, por lo que estas acciones se realizan independientemente si la escuela pertenece o no al PEC.

También hay ciertas similitudes en las demás categorías de análisis, pero sin duda alguna debido a la información comparada y analizada con base a las categorías de análisis, es evidente que las principales diferencias entre la escuela inscrita al PEC con la que no pertenece, es la organización de la comunidad educativa encabezada por el director, quien logró unir al equipo docente y centrar su función en la gestión pedagógica generando procesos y resultados de cambio en los aprendizajes de los educandos.

Se argumenta que el liderazgo del director es transformacional por la manera de realizar sus acciones en la gestión pedagógica de su centro escolar, sus acciones se basan en:

- ✓ Carisma. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- ✓ Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- ✓ Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- ✓ Estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- ✓ Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional (Bass citado por Murillo, 2006).

Este líder con características transformacionales ha provocado cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además permite a los docentes afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre (Bass citado por Murillo, 2006).

Una manera más de argumentar es a través de las ocho dimensiones del liderazgo transformacional y tres de gestión (Leithwood, 2004). Las acciones de este director en las ocho dimensiones del liderazgo transformacional tienen las siguientes características:

1. Ha construido una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establece metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer metas explicitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles centradas en la escuela.

3. Proporciona estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reflexione algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4. Ofrece apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. Proporciona modelos ejemplares a seguir por los docentes, para mejorar las prácticas educativas de acuerdo con los valores importantes de la organización.

6. Induce altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7. Construye una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas. Además delegar la autoridad y responsabilidad del liderazgo estableciendo comunicación clara, directa y frecuente.

8. Desarrolla estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

Y las dimensiones de gestión dentro del liderazgo transformacional son las siguientes:

1. Se preocupa por el personal. Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.

2. Apoyo instructivo.

3. Monitoriza las actividades de la escuela.

Por tanto, el liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Murillo, 2006).

El liderazgo del director aparte de ser transformacional es facilitador (Lashway citado por Murillo, 2006) porque ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. Las estrategias que este director utiliza para ello son: prevé limitaciones de recursos, construye equipos, proporciona retroalimentación, coordina y gestiona

conflictos, crea redes de comunicación, desarrolla políticas de colaboración y define la visión de la escuela (Dunlap y Goldman citados por Murillo, 2006).

Por último el liderazgo del director tiene características de liderazgo distribuido, porque en lugar de ser un mero gestor burocrático pasa a ser un agente de cambio, que aprovecha las habilidades de los otros en una causa común. Le da mayor impulso al liderazgo múltiple del profesorado estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Lo que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión (Crawford citado por Murillo, 2006).

Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes (Murillo, 2005).

De esta manera se describe, ejemplifica y se argumenta la influencia del liderazgo directivo (transformacional, distribuido, y facilitador) en la gestión pedagógica en una escuela inscrita al PEC. La cual está en proceso de ser de calidad, porque ha mejorado y tiene las bases para seguir elevando los aprendizajes de los educandos, esto es lo que busca el PEC sembrar las bases para que las escuelas en un lapso de cinco años se pueda decir que son de calidad.

En cuanto a la Escuela No PEC es evidente que la principal limitante es la división de los profesores, que a su vez complica la organización de la comunidad educativa y la línea de trabajo a seguir, a pesar de los esfuerzos que ha hecho el director por unir a los docentes no termina de generar el clima de trabajo adecuado que favorezca los procesos de planeación, de acción, encaminados a las metas propuestas del proyecto escolar.

La falta de experiencia del director se convierte en otra limitante esencial, porque las actividades administrativas ocupan la mayor parte de su tiempo y la deficiente organización de las mismas no le permite centrar su función en la gestión pedagógica. Esto demuestra el proceso deficiente de selección y formación de directivos de las autoridades educativas, porque tiene poco más de un año ejerciendo el puesto directivo, antes de ser director era ATP en esa misma escuela, debido a los conflictos entre la otra directora con la mayoría de profesores(as), y con los padres de familia ejercieron demasiada presión que supervisión escolar decidió sustituirla de su cargo. En un lapso de tres meses la escuela se quedó sin director y al inicio del siguiente ciclo escolar decidieron que el ATP ocupará el cargo directivo, pero sin recibir capacitación alguna, solamente su experiencia generada como ATP y sus años de docente en educación superior.

El director está a punto de terminar la maestría en Ciencias de la educación pero al solicitar la plaza le dijeron que solamente está de interino en el puesto. Es así como se ejemplifica de manera real los referentes teóricos mencionados en esta investigación, se puede ocupar el puesto directivo por medio de una comisión temporal acordada por el inspector y el delegado sindical, sin que previo al ejercicio exista alguna preparación o formación inicial para el desempeño del cargo (Vallejo, 2006).

El liderazgo del director se caracteriza por el aspecto humano, por proporcionar apoyo a los docentes en aspectos pedagógicos aunque no de manera frecuente, pero su liderazgo no es transformacional ni distribuido, porque con sus acciones no ha generado procesos de cambio que influyan en la mejora de la comunidad escolar, es decir no ha definido en compañía del profesorado una visión de escuela y a falta de una visión no hay una línea común de mejora.

Capítulo 6 Conclusiones

El cubrir los objetivos de este proyecto me permite fundamentar la respuesta a la pregunta central de esta investigación, la cual es ¿de qué manera contribuye el modelo de liderazgo y gestión propuesto en el PEC a la mejora pedagógica de la escuela primaria?

Al comparar y analizar los cuadros de resultados con base a las categorías de análisis se puede decir que el Programa Escuelas de Calidad a través de su modelo de liderazgo y gestión directiva contribuye a la mejora pedagógica de la escuela Primaria en los siguientes aspectos:

- ✓ Por medio del recurso económico se mejoraron las instalaciones del centro escolar, para que se desarrolle en óptimas condiciones el aprendizaje y la enseñanza en las aulas.
- ✓ En los procesos de organización de la comunidad educativa (equipo directivo, docente y padres de familia) para definir su misión, visión, objetivos y estrategias acordes a las necesidades del centro escolar.
- ✓ A través de las dimensiones de la gestión escolar está transformando la función directiva haciéndola más participativa, social y humanista centrada en la gestión pedagógica, con lo cual se tiene una visión más holística de las debilidades y fortalezas que caracterizan el proceso de aprendizaje-enseñanza en las aulas. Esto permite:
- ✓ Fortalecer el apoyo y los vínculos entre equipo directivo y docente (clima laboral adecuado), los cuales crean estrategias para resarcir las limitaciones detectadas en busca de la calidad educativa.
- ✓ En la concreción de los objetivos curriculares porque ha generado procesos y resultados de cambio en los aprendizajes de los educandos, prueba de ello es el aumento de puntos en los resultados de la Prueba ENLACE a nivel Distrito y Zona escolar.

Con esta investigación se demuestra la influencia de la gestión pedagógica y liderazgo directivo que se propone en el PEC, para potenciar el buen funcionamiento de la escuela y lograr en mayor medida la concreción de los objetivos curriculares siempre en busca de la calidad educativa.

En el cierre de esta investigación surgieron algunas preguntas relacionadas con la gestión de los recursos del PEC, las cuales podrían ser tomadas como futuras líneas de investigación para identificar con mayor precisión el funcionamiento de este programa además de encontrar debilidades y fortalezas.

- ¿De qué manera los equipos que administran el PEC supervisan que el recurso económico se invierta en las instalaciones de la escuela?
- ¿Cómo y quién evalúa los Planes Estratégicos de Transformación Escolar?
- ¿A partir de qué objetivos una escuela puede ser dictaminada de calidad?
- ¿De qué manera determinan si la escuela cumplió con los objetivos que se fijaron en su PETE o PAT?
- ¿Qué pasa con las escuelas que se les niega la continuidad por no cumplir con los objetivos de su PETE y PAT? ¿Hay acompañamiento y asesoría para que reestructuren sus planes y se puedan volver a inscribir o quedan en el olvido?

Al realizar esta investigación se concluye que el Programa Escuelas de Calidad está transformando las escuelas, que es una buena propuesta sin ser la única para generar calidad educativa. Pero a pesar de ser una buena propuesta lamentablemente no alcanza, no es suficiente para cimentar las bases de un cambio que transforme la educación básica, la principal limitante del PEC es su carácter voluntario, es decir ¿por qué las que quieran inscribirse al PEC y no todas?, ¿por qué de manera voluntaria y no por decreto?

Si realmente se quiere provocar un cambio y generar escuelas de calidad en el país, se requiere una política educativa que incluya a todas las escuelas para que sean de calidad, si se cuenta con los recursos económicos para capacitar a directivos, docentes y demás actores educativos, ¿por qué no hacerlo?

Algunas otras limitaciones encontradas en el proceso operativo del PEC, es el descuido en la educación especial, el desconocer y no responder a las necesidades de capacitación de los docentes. Estas limitaciones encontradas en el PEC, que hoy día es la acción central con la que se enfrenta la mala educación que se padece generan estas incógnitas ¿Realmente se tienen las bases para ofrecer una educación de calidad?, ¿Hacia dónde vamos con este tipo de políticas educativas?, ¿Se puede estar peor? El escenario es difícil sin ser imposible, pero demuestra que hay mucho por hacer y por mejorar las políticas educativas que pretenden elevar la educación Primaria del país.

Referencias

- Álvarez, M. (1996). Los estilos de dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategia de intervención. Manual de organización de estilos educativos. Madrid. Ed. Escuela española.
- Álvarez, J. (2003), Reforma educativa en México, El programa escuelas de calidad. Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambios en educación. 2003 Enero-junio, volumen 1, numero 001. Recuperado el 7 de febrero 2012 de: http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55110111.pdf
- Antología de gestión escolar, (2009). Programa Nacional de carrera magisterial. SEP. Recuperado el 10 de Noviembre del 2011 de: http://www.sepbcs.gob.mx/Carrera_Magisterial/Anto_Ges_Esc.pdf
- Araujo, L. (2007). El director de la escuela: un perfil profesional en construcción. Educación 2001, Número 7. Pág. 45-52.
- Bracho, T. (2001). Diseño de una política de educativa. El programa Escuelas de Calidad. México: CIDE.
- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. CIDE: Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza.
- Bracho, T. (2009). Innovación en la política educativa. Escuelas de Calidad. Dilemas de las políticas públicas en Latinoamérica. México, Ed. Flacso.
- Bolivar, A. (2010) ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. Magis, Revista internacional de investigación en Educación. Volumen 3, Número 5. Págs. 79-106. Recuperado el 15 de junio 2012 de: http://www.javeriana.edu.co/magis/numero-cinco/pdfs/Magis-V3-N5-Art3.pdf
- Caballero, P. y Aldana, E. (2000) El proyecto educativo institucional. Un instrumento de la autonomía escolar en el marco de la descentralización en Colombia; En Martinic, S(ED), Reformas de política social en América Latina. Resultados y perspectivas. Santiago de Chile: CEPAL.
- Carlson, B. (2002). Cómo lograr una educación de calidad: Qué nos enseñan las escuelas? Qué podemos aprender de las escuelas básicas del Programa P900 de Chile. Serie desarrollo Productivo no. 64. Santiago de Chile: CEPAL. http://www.eclac.cl/publicaciones/Desarrollo Productivo/9/LCL1279/IcI1279e.pdf.

- Cassasús, J. (2000). Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B. Santiago: Unesco. Recuperado el 9 de Noviembre del 2011 de http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Colombia. Ed. McGrawHill.
- Dull, LI. (1981). Supervision: school leadership handbook. Ohio. Ch. E. Merril. Columbus.
- Elizondo, A. (2001). La nueva escuela I. dirección, liderazgo y gestión escolar. Maestros y enseñanza. México. Ed. Paidós.
- Evaluación Nacional Del Logro Académico En Centros Escolares. (2011) Consultado el 15 de Octubre del 2011 de http://enlace.sep.gob.mx/ba/prueba_en_linea_2011/
- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the Path-Goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance, 5, 277-298.
- Fiedler, F. y García, J. (1987). New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance. New York. Ed. Wiley.
- García, F. (1997), Organización Escolar Y Gestión de Centros Educativos. Málaga. Ed. Aljibe. Pp. 57- 65.
- García, J (1999). La Reforma Educacional Chilena. Popular: Santiago de Chile.
- García, M. (2011). El liderazgo pedagógico del director de educación secundaria para promover la reflexión docente y mejorar los aprendizajes de los alumnos. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Consultado el 11 de Junio de 2012 de:http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/2407.pdf
- Guzmán, M. Navarro, M., y Guerrero, F. (2008). La promoción al puesto directivo: Análisis del discurso de legitimación de directivos de escuelas de educación básica en el estado de Durango. Revista Investigación Educativa, Número 8, pág. 14-24.
- Harris, A. (2002). School Improvement. What's in it for schools, N Y, USA: Routledge.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). El Liderazgo Sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Madrid: Morata.
- Harris, A. y Spillane, J. (2008). Distributed Leadership Through the Looking Glass. En: Gómez, MG; Hernández, P, y Loza, G. (2012) La formación de directivos como

factor de cambio educativo. Seminario interno: “Políticas educativas, innovación y docencia en el México del siglo XXI”. UPN. Documento de trabajo.

- Hernández, R. Fernández, C. y Pilar, L. (2004). Metodología de la Investigación. México. Ed. McGraw Hill. Pp. 117-120.
- Hopkins, D. (2000). “Powerful learning, powerful teaching and powerful schools”, The Journal of educational change, Springer Netherlands, vol. 1, núm. 2.
- Hopkins, D. y Reynolds, D. (2006). The Past, Present and Future of School Improvement. British Educational Research Journal.
- House, R (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, pp. 321-329.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2009) Cuestionarios para la función directiva. Recuperado el 22 de Abril del 2012 de http://www.inee.edu.mx/index.php/component/content/article/3507
- Keitll, D. (2000) Comportamiento humano del trabajo. México. Ed. McGraw Hill.
- Kerr, S. y Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance. Num. 22 Pp. 375-403.
- La red de profesionales de la educación. Pedagogía. Sin fecha, recuperado el 23 de octubre del 2011 de http://pedagogia.mx/concepto/
- Latapí, P. (1996). Tiempo educativo mexicano I. UAG. México.
- Lara, J. (2005). Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso pedagógico de Calidad. Revista Iberoamericana de educación. Debates 10 Octubre 2005. Recuperado el 10 de Noviembre del 2011de http://www.rieoei.org/debates86.htm#propuesto.
- Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo influye el liderazgo directivo en el aprendizaje de los alumnos? Una perspectiva basada en la evidencia. Segunda Conferencia Magistral sobre Liderazgo educativo en Chile. Recuperado el 14 de Junio 2012 de: http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011_Files/Conferencia_Leithwood.pdf
- Likert, R. (1961). Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao. Ed. Deusto.

- Loera, A. (2003). Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo. México: SEP.
- López, G. Slater, C y García, J. (2010). Prácticas de Dirección y Liderazgo en las Escuelas Primarias Públicas de México. Los Primeros Años en el Puesto. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación año 2010, Volumen 8, Número 4. Recuperado el 2 de junio de 2012 de: http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf
- McGinn, N. (1998). Resistance to good ideas: Escuela Nueva in Colombia. En L. Ed. Buchert. Education Reform in the South in the 1990. Paris UNESCO
- Medina, M. (2008). Calidad y Gestión Educativa. La tarea Revista de educación y Cultura de la sección 47 del SNTE. Gestión Educativa. Número 18. Octubre noviembre 2008. Recuperado el 6 de Noviembre del 2011 de http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm
- Mintzberg, H. (1984), La estructuración de las organizaciones. Barcelona, Ed. Ariel. pp. 425-
- Muñoz, C. (2008). Niveles De Concreción Del currículum (La estructuración por niveles, es coherente con la consideración de un currículo abierto) Recuperado de http://proyecto08.ohlog.com/niveles-de-concrecion-del.oh40172.html
- Murillo, J. (1996). ¿Son eficaces nuestras escuelas? Cuadernos de Pedagogía, 246. Pp. 66-72.
- Murillo, J. (1999). Claves para la mejora de la eficacia escolar. Critica, 866, pp. 34-38.
- Murillo, J. (2001). Un Modelo que combina aciertos. Cuadernos de pedagogía (Monográfico sobre Mejora de la Eficacia Escolar), 300. Pp. 54-58.
- Murillo, J. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona. Ed. Octaedro.
- Murillo, J. (2005). Una panorámica de la carrera docente en Latinoamérica. Sistemas de reconocimiento y promoción del desempeño profesional. Revista Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, Número 1, Págs. 52-60. Consultado el 16 de Mayo 2012 de: http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf.
- Murillo, J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Iberoamericana sobre Calidad,

Eficacia y Cambio en Educación. Año 2006, Volumen 4, Numero 4e. Recuperado el 10 de Junio de 2012 de: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm

- Namo de Melo, G. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa. Biblioteca para la Actualización del Maestro, SEP, México.
- OREAL/UNESCO (2007). El Derecho a una Educación de Calidad para Todos en América Latina y el Caribe. Revista Electronica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educacion. Vol. 5. Núm. 3. pp. 1-21 Consultado el 21 de Junio del 2012 de http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art.1.pdf.
- Owens R. (1998) La escuela como organización. Ed. Santillana. México.
- Pascual, R. Immegart, G. (1996). Formación y Desarrollo de directores y líderes. Dirección participativa y Evaluación de Centros. Bilbao. Ed. Mensajeros.
- Pesqueira, N. (2011). Formación de la Identidad directiva. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Consultado el 11 de Junio de 2012 de: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_16/0768.pdf
- Plan Nacional de Educación 2001-2006. (2001). Recuperado el 1 de Septiembre del 2011 de http://www.oei.es/quipu/mexico/Plan_educ_2001_2006.pdf
- Pont, B. Nusche, D. y Moorman, H. (2009) Distribución del liderazgo escolar. En Mejorar el liderazgo escolar. Cap., Vol. 1: Política y Práctica. OCDE: Paris. pp 75-108.
- Pozner, P. (1997). La gestión escolar. En: El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Ed. AIQUE, Buenos Aires. pp. 69-91
- Pozner, P. (2000). ”Desafíos de la educación”. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE). Módulo 1 Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa”. Buenos Aires-UNESCO. Marzo de 2004. Recuperado el 10 de Noviembre del 2011 de http://www.iipe-buenosaires.org.ar/publicaciones_buscar/results/pilar%20pozner
- Programa Escuelas de Calidad (2010). En modelo de gestión educativa estratégica. Segunda edición 2010 Módulo I. Recuperado el 8 de octubre del 2011 de http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf
- Programa Escuelas de Calidad (2010). En Estándares de Gestión para la Educación Básica. Modulo III. Recuperado 8 de Octubre del 2011 de http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf
- Programa para la evaluación Internacional de Alumnos, (2009) Recuperado el 3 de Marzo de 2012 http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/educacion.htm

- Programa Sectorial de Educación 2007-2012, SEP, México, 2007. Recuperado el 26 de Julio de 2012 de http://promep.sep.gob.mx/infgene/prog_sec.pdf
- Raczynski, D. y Muñoz, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en sectores de pobreza en Chile. Santiago: MINEDUC. Recuperado el 25 de agosto 2011de:http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/secciones/documentos/efectividad versiondiciembre2005.pdf
- Ramírez, R. (2000). La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la educación. En SEP, Memoria del que hacer educativo 1995-200 (tomo I. pp. 173-192. México SEP.
- Rivera, A. (2006). "Retos para la construcción de la identidad profesional de los directores escolares", en Rivera, A. y Rivera, L., "Organización, gestión y dirección de instituciones educativas"**,** Más textos-UPN, México, pp. 185-196.
- Rodríguez, C. (2009). Gestión pedagógica de instituciones. México: Ed. Astra
- Rodríguez, M. (1998), Función directiva escolar, Guía de autoperfeccionamiento. México. Ed. Castillo. Pp. 57- 58.
- Sacristán, G. (1988), "El currículum: una reflexión sobre la práctica". Madrid. Ed. Morata.
- Sammons, P. Hillman, y Mortimore, P. (2000) Key characteristics of effective eschools: a review of school efectiveness research. London: OFSED and Institute of Education.
- Santos. M. (2000) "La escuela que aprende". Madrid. Ed. Morata. Pp. 47- 60.
- Schefielben, E. (1993). El paradigma del siglo XXI en la sala de clases. Zona Educativa.
- Schmelkes, S. (1995). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México.
- SEP. (2000). Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Guía de estudio. Consultado el día 7 de junio del 2012 en: http://dgfcms.sep.gob.mx/html/Materiales/PRI/Docs/PD02/PCN_Lec.PDF
- Secretaría de Educación Pública (2001). Programa Escuelas de Calidad. Recuperado el 1 de Septiembre del 2011 de http://basica.sep.gob.mx/pec//start.php?act=programa&sec=des
- SEP. (2001) ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica, Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Dirección

General de Evaluación, Reporte Final, México. Recuperado el 10 de octubre 2011 de http://www.escuelasparticulares.org.mx/docs_fep/Transformar_Escuelas.pdf

- SEP. (2004). Política Nacional para la Formación y el Desarrollo Profesional de los Maestros de Educación Básica (Documento Rector) México.
- SEP. (2006). Plan Estratégico de Transformación Escolar. Documentos para fortalecer la gestión escolar. México: seb-dgdgie-pec.
- SEP. (2012) Manual de organización de las escuelas de educación primaria. Consultado el 25 de mayo en http://basica.sep.gob.mx/
- Short, P. y Greer, J. (2002). Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Stoner, J. (1995) Administración. La Habana, Ed. ENPES. pp. 781- 790.
- Unesco, (2000) Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes, texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación, Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000. Recuperado el 3 de Septiembre del 2011 de http:// www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakfram_spa.htm
- Teddlie, C. y Reynolds, D. (2000). The international handbook of school effectiveness Research. London: Falmer Press.
- Unesco (2005). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo: El imperativo de la calidad. Recuperado el 4 de septiembre del 2011 de http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/reports/2005-quality/
- Universidad Pedagógica Nacional. (2002). “Línea de Gestión Educativa”. Recuperado el 7 de Noviembre del 2011 de http://www.lie.upn.mx/docs/MenuPrincipal/LineasEspec/GestEduc.pdf
- Universidad Pedagógica Nacional. (2003). “DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA”. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para Directivos de la educación básica. Recuperado el 21 de Octubre del 2011 de http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. 2010. Volumen 3, Numero 1e. Recuperado el 25 de Agosto del 2011 de http://rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art22.pdf

- Valbuena, R. (2010). Propuesta de Mejora de la Gestión Escolar mediante un Liderazgo Eficaz de los Directores de Educación Secundaria, a través de un proceso de profesionalización. IV Encuentro iberoamericano de colectivos escolares y redes de maestros/as que hacen investigación desde la escuela. Cd. de Córdoba, Argentina. Recuperado el 26 de Febrero 2012 de http://www.colectivoeducadores.org.ar/cd_6to_encuentro/_pages/pdf/eje_2/pdf_2_mexico/M115.pdf
- Vallejo, M. (2006). Políticas de profesionalización de directivos escolares de educación básica en México. Algunas líneas de problematización. La Tarea Revista de Educación y Cultura. Número 19. Consultado el 20 de Mayo 2012 de http://www.latarea.com.mx/articu/ articu19/mivallejo19.htm
- Villareal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. Revista Iberoamericana de Educación. Diciembre 12 del 2005. Número 37/2. Recuperado el 7 de Noviembre del 2011 de http://www.rieoei.org/deloslectores/1083Villarreal.pdf
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). Leadership and decision making. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Wofford, J. (1982). An integrative Theory of leadership. Journal of management. Núm.8. pp. 27-47.
- Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, New Jersey. Ed.Prentice-Hall.
- Yukl, G. Van Fleet, D. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology. California: Consuting Psychologists Press.
- Zubiría, J. (2006). Los modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía dialogante. Bogotá: 2ª Ed.

Anexos

Anexo 1. Guión de entrevista versión Director

1-¿Definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases?

2-¿Qué acciones realiza para revisar las planeaciones de los profesores antes de que se apliquen?

3-¿Proporciona recomendaciones a los profesores para mejorar sus planeaciones semanales (sobre la redacción de los objetivos, el diseño de las actividades, uso de materiales didácticos, agrupamiento de los alumnos para trabajar los temas, atención a niños con algún rezago, la evaluación del tema)? Mencione algunas de ellas.

4-¿Revisa semanalmente el avance programático que lleva cada uno de los grupos? si/no y por qué

5-¿Tiene planeadas estrategias para atender adecuadamente a los grupos que se queden eventualmente sin profesor? Describa cuáles.

6-¿Prepara la visita a los grupos (revisa el avance programático de los grupos a observar, hace una guía de observación o la revisa, etc.)? Mencione qué aspectos.

7-¿Qué aspectos ha observado que favorecen o limitan el aprendizaje de los educandos cuando hace visitas técnico pedagógicas a los grupos?

8-¿De qué manera proporciona orientación a los profesores sobre los aspectos deficientes observados en las visitas (por ejemplo: trato a los alumnos, cómo evaluar o retroalimentar, cómo abordar algunos contenidos o sobre el enfoque de las áreas)?

9-¿Cuáles son las gestiones que realiza para atender a los niños que requieren apoyo especial (canalización hacia instancias de educación especial, búsqueda de alternativas, etc.)?

10-¿Cuáles son las actividades extraescolares que promueve para apoyar el aprendizaje de los estudiantes (visitas a museos o desarrollo de excursiones para reafirmar contenidos, entre otras)?

11-¿Cómo verifica que los profesores responsables de algún proyecto educativo (de computación, de inglés, de educación artística, etc.) desarrollen las actividades con un plan de trabajo preciso?

12-¿Cuáles son las actividades que realiza para supervisar que los objetivos del Proyecto Escolar se realicen?

13-¿Hace oportunamente las gestiones para solicitar personal cuando hace falta (ejemplo, cuando hay incapacidad de algún profesor solicita a la instancia correspondiente la sustitución del profesor)? Describa brevemente.

14-¿Aproximadamente que tiempo permanece observando el desempeño del profesor y los alumnos?

15-¿Pregunta a los profesores cómo se está aplicando la planeación semanal? si/no y por qué

16-¿Hace observaciones y registros centrados en el desempeño del profesor y los alumnos durante las visitas técnico pedagógicas? Describa brevemente.

17-¿Indaga si el profesor promueve la reflexión entre los alumnos de lo aprendido? Cómo lo hace.

18-¿Cómo verifica que el profesor utilice correctamente los libros de texto (es decir, que los utilice de acuerdo al tema que se está trabajando y como un recurso didáctico)?

19-¿Qué proceso lleva a cabo para analizar con los profesores los instrumentos y las estrategias que se utilizarán para hacer la evaluación inicial, continua y final de los alumnos? Describa brevemente.

20-¿Analiza con los profesores los exámenes para identificar si son acordes a las necesidades de evaluación del programa y los alumnos (si cubren los contenidos vistos en el período, si son claros para los alumnos, si se apegan al enfoque que se maneja en las asignaturas? Describa brevemente.

21-¿Hace propuestas, junto con los profesores, para que los exámenes se adecuen conforme al programa y las características de los alumnos? Describa el proceso.

22-¿De qué manera analiza con los profesores los resultados de aprendizaje de los alumnos obtenidos a través de la evaluación?

23-¿Analiza, junto con los profesores, las propuestas para retroalimentar a los alumnos? Describa cómo.

24-¿Ha elaborado un diagnóstico preciso de las necesidades de formación de los profesores (conocimiento de los materiales curriculares, los enfoques de las asignaturas, la evaluación, la planeación, el trato a los alumnos, etc.)? si/no y por qué

25-¿Tiene una propuesta clara para atender las necesidades de formación de los docentes, en donde usted está incluido? Describa brevemente.

26-¿Ha realizado gestiones para atender las necesidades de formación de los profesores (planteamiento a la supervisión, solicitud a Centro de Maestros, etc.)? Si/no y por qué

27-Cuando reconoce oportunamente el trabajo que realiza cada uno de los profesores de manera satisfactoria ¿cómo se los comunica?

28-¿Motiva frecuentemente a los profesores a realizar con calidad su trabajo? ¿Cómo lo hace?

29-¿De qué manera anima a los profesores a participar en las actividades de tipo académico y social? Por ejemplo cursos de formación, convivios etc.

30-¿Cuáles estrategias implementa para fomentar el trabajo en equipo y colaborativo entre los profesores?

31-Describa brevemente el proceso de elaboración del PETE o PAT.

32-¿Verifico que presentara metas, recursos y estrategias acordes a las necesidades de la escuela?

33-¿De qué forma promovió la participación del equipo docente y del comité de padres de familia para su elaboración?

34-¿Cuáles son las acciones que promueve para que las instalaciones se encuentren en buen estado?

35-¿Hace oportunamente gestiones para obtener el material didáctico que necesita la escuela? Describa brevemente.

36-¿De manera general cómo describiría su desempeño como director?

Anexo 1.1Guión de entrevista versión Profesores

1-¿El director definió junto con usted los criterios que deben considerar para planear las clases? Describa brevemente.

2-¿Le proporciona recomendaciones para mejorar sus planeaciones semanales (sobre la redacción de los objetivos, el diseño de las actividades, uso de materiales didácticos, agrupamiento de los alumnos para trabajar los temas, atención a niños con algún rezago, la evaluación del tema)? Mencione algunas de ellas.

3-¿Qué acciones realiza el director para atender adecuadamente a los grupos que se queden eventualmente sin profesor?

4-¿El director hace visitas técnico-pedagógicas a las aulas de clase?

5-¿Aproximadamente que tiempo permanece observando el desempeño del profesor y los alumnos?

6-¿El director le proporciona orientación y sugerencias sobre los aspectos deficientes observados en las visitas técnico-pedagógicas (por ejemplo: trato a los alumnos, cómo evaluar o retroalimentar, cómo abordar algunos contenidos o sobre el enfoque de las áreas)?

7-¿El director realiza oportunamente las gestiones para atender a los niños que requieren apoyo especial (canalización hacia instancias de educación especial, búsqueda de alternativas, etc.)?

8-¿El director promueve actividades extraescolares para apoyar el aprendizaje de los estudiantes (visitas a museos o desarrollo de excursiones para reafirmar contenidos, entre otras)?

9-¿Verifica que los profesores responsables de algún proyecto educativo (de computación, de inglés, de educación artística, etc.) desarrollen las actividades con un plan de trabajo preciso?

10-¿Considera que el director realiza actividades o acciones para supervisar que los objetivos del Proyecto Escolar se realicen?

11-¿Hace oportunamente las gestiones para solicitar personal cuando hace falta (ejemplo, cuando hay incapacidad de algún profesor solicita a la instancia correspondiente la sustitución del profesor)?

12-¿El director le pregunta cómo está aplicando la planeación semanal?

13-¿Promueve junto con usted la reflexión entre los alumnos de lo aprendido Cómo lo hace?

14-¿Verifica que usted utilice correctamente los libros de texto (de acuerdo al tema que se está trabajando y como un recurso didáctico)?

15-¿Analiza junto con el director los exámenes para identificar si son acordes a las necesidades de evaluación del programa y los alumnos (si cubren los contenidos vistos en el período, si son claros para los alumnos, si se apegan al enfoque que se maneja en las asignaturas?

16-¿Hace propuestas, junto con los profesores, para que los exámenes se adecuen conforme al programa y las características de los alumnos (de manera individual o grupal)?

17-¿Analiza oportunamente con los profesores los resultados de aprendizaje de los alumnos obtenidos a través de la evaluación (de manera individual o grupal)?

18-¿Analiza con usted las propuestas para retroalimentar a los alumnos?

19-¿El director tiene conocimiento o está al pendiente de las necesidades de formación y actualización de los profesores (conocimiento de los materiales curriculares, los enfoques de las asignaturas, la evaluación, la planeación, el trato a los alumnos, etc.)?

20-¿Ha realizado gestiones para atender las necesidades de formación de los profesores (planteamiento a la supervisión, solicitud a Centro de Maestros, etc.)?

21-¿El director reconoce oportunamente el trabajo que realiza de manera satisfactoria y cómo se los comunica?

22-¿Lo motiva frecuentemente a realizar con calidad su trabajo? ¿Cómo lo hace?

23-¿De qué manera anima a los profesores a participar en las actividades de tipo académico y social. Por ejemplo cursos de formación, convivios etc.?

24-¿El director fomenta el trabajo en equipo y colaborativo entre los profesores?

25-¿Describa brevemente el proceso de elaboración del PETE o PAT?

26-¿El plan presenta metas, recursos y estrategias acordes a las necesidades de la escuela?

27-¿Promovió la participación del equipo docente y del comité de padres de familia para su elaboración?

28-¿Cómo supervisa el director que las instalaciones se encuentren en buen estado?

29-¿Qué acciones realiza el director para obtener el material didáctico que necesita la escuela?

30-¿Cómo es la relación director-profesor y como debería de ser?

31-¿Considera importante la función directiva si no porque?

32-¿Cómo describirías el desempeño del director?

Anexo 2. Selección, análisis y sistematización de la información del Director/ Escuela inscrita al PEC/ *Interesa saber qué acciones realiza el director de liderazgo y gestión pedagógica.*

Sección A **Información** Transcripción textual de la información proporcionada por el Director en cada una de las categorías de análisis.	**Sección B** **Condensación** Síntesis de la información dada por el director que permite describir la categoría.	**Sección C** **Interpretación** Significados de la información, incluidos los porqués y su relación con la teoría.
1-¿Definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases? Describa brevemente. *"Si les comentamos que deben de considerar primero en qué está el grupo. Se generó un formato en la primer junta de Consejo Técnico, pero yo particularmente siempre le he dado la libertad a los maestros que hagan su planeación en el formato que ellos lo consideren más útil, si gustan el que se generó aquí bien, si gustan uno propio también, lo que es práctico para mí puede no serlo para ti"* 2-¿Qué acciones realiza para revisar las planeaciones de los profesores antes de que se apliquen? *"Los profesores las entregan aquí por proyectos a veces un proyecto les lleva tres o dos semanas es cuando ellos me hacen la entrega para que lo chequemos antes"* 15-¿Pregunta a los profesores cómo se está aplicando la planeación semanal? si/no y por qué *"No porque cuando la reviso me entero de como la van a aplicar"* 3-¿Proporciona	**Categoría: Desarrollo y Concreción Curricular** Subcategoría: Apoyo a la planeación de clases de los docentes. En planeación de clases sobresalen características como: espacio de comunicación que se otorga en la Junta de Consejo. En este espacio se evidencia el trabajo en equipo con los docentes, en el que el director da libertad al profesor para planear con el formato que elijan, además aconseja a los profesores tomar en cuenta las características de aprendizaje del grupo para planear las clases, las cuales se entregan en promedio cada 2 o 3 semanas por proyecto. Además, las revisa y si es necesario les hace recomendaciones de forma escrita, o los organiza por equipos para que expongan algunos ejemplos que les puedan ser útiles en su práctica educativa en cuestiones de materiales, forma de planear, etc.	Esta categoría describe el trabajo que realiza el director para apoyar al docente en el aula, especialmente en el manejo de los contenidos curriculares, la forma en que expone sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos al interior del aula (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009). Por lo tanto el quehacer del directivo lo lleva a revisar y reflexionar acerca del proceso de aprendizaje-enseñanza, para conocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. (SEP,2006) El director puede conocer de diversas maneras, las formas o estilos de enseñanza de cada maestro, por ejemplo: en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009). Es aquí donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la concreción de los objetivos curriculares.

recomendaciones a los profesores para mejorar sus planeaciones semanales (sobre la redacción de los objetivos, el diseño de las actividades, uso de materiales didácticos, agrupamiento de los alumnos para trabajar los temas, atención a niños con algún rezago, la evaluación del tema)? Mencione algunas de ellas. *"Cuando yo detecto algo que a mi parecer tendría que ser modificado, si se los pongo, generalmente ese tipo de situaciones las abarcamos en Consejo Técnico en nuestra organización hacemos equipos, un equipo de matemáticas, y ahí cada equipo en la junta expone y presenta las recomendaciones que creemos que pueden servirle a los demás maestros, desde material, planeación y todo eso"* 4-¿Revisa semanalmente el avance programático que lleva cada uno de los grupos? si/no y por qué *"Es de acuerdo al proyecto, proyectos que son de tres o que son de una semana"*		
5-¿Tiene planeadas estrategias para atender adecuadamente a los grupos que se queden eventualmente sin profesor? Describa cuáles. *"Tenemos en primer término a la maestra Silvia, bueno aquí la prioridad es la atención de los niños, y posteriormente está el maestro Raymundo que está aquí de ATP en la dirección, y además tiene a su cargo el aula de medios, si son dos maestros entra Silvia y Raymundo, y si son tres pues llego a entrar yo también"* 13-¿Hace oportunamente las gestiones para solicitar personal	Subcategoría: Continuidad del aprendizaje El director se ocupa del trabajo de los docentes que faltan a clase, apoyándose en el ATP y en la ATA e incluso él mismo entra a cubrir al grupo si así se requiere. Ante ausencias prolongadas de profesores, el director gestiona que manden el recurso, y ante las limitaciones o deficiencias de las autoridades, expone cierta comprensión.	Al mencionar las acciones que realiza cuando un docente no asiste a la escuela expone apego al modelo de gestión pedagógica que caracteriza al PEC, el cual demanda al director tener una planeación para garantizar la continuidad del aprendizaje en el aula cuando un profesor esté ausente ya sea por uno o varios días. (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009).

cuando hace falta (ejemplo, cuando hay incapacidad de algún profesor solicita a la instancia correspondiente la sustitución del profesor)? Describa brevemente. *"Pues yo trato de hacerlo en tiempo y forma, hoy me acaba de llegar un maestro de educación física que tramitamos desde principio de ciclo, lo pedí con cuatro horas y me lo mandaron con tres, entonces no depende de uno y trato de no culpar a las autoridades, porque bueno ellos hacen su trabajo, pero si no hay maestros de donde"*		
6-¿Prepara la visita a los grupos (revisa el avance programático de los grupos a observar, hace una guía de observación o la revisa, etc.)? Mencione qué aspectos. *"Vamos con la supervisora a observar al maestro eventualmente, pero yo constantemente estoy yendo, no precisamente a observar, pero si voy con cualquier pretexto a los salones y pues trato de ir checando que todo esté en orden"* 14-¿Aproximadamente que tiempo permanece observando el desempeño del profesor y los alumnos? *"Normalmente de una hora, se utiliza un método que le llaman Stalin"* 16-¿Hace observaciones y registros centrados en el desempeño del profesor y los alumnos durante las visitas técnico pedagógicas? Describa brevemente. *"Si pues de eso se trata de ver que están haciendo y checar, sobre todo para ver en que se*	Subcategoría: Evaluación del desempeño docente y de grupo. Siguiendo la norma de zona escolar el director hace visitas técnico-pedagógicas con la supervisora, en las cuales se valora el desempeño docente y de los alumnos aproximadamente una hora con el método Stalin. Y en Juntas de Consejo proporciona retroalimentación de las debilidades observadas haciendo participar a los docentes para generar estrategias que permitan mejorar su función pedagógica. Y desde su perspectiva los nuevos planes y programas demandan el trabajo en equipo entre los alumnos y eso genera indisciplina.	El director como líder institucional es un factor para el desarrollo de la educación, la SEP propuso cambiar el papel administrativo por una dirección más participativa, social, y humanista centrada en la gestión pedagógica, que refiere al aula, lugar destinado para llevar a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza. (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009). Con esta propuesta se busca que el director tenga una visión más sistémica de las debilidades y fortalezas que caracterizan el aprendizaje y enseñanza de los grupos, para crear estrategias en compañía de los profesores que permitan resarcir esas limitaciones y alcanzar la calidad educativa.

invierte el tiempo" 7-¿Qué aspectos ha observado que favorecen o limitan el aprendizaje de los educandos cuando hace visitas técnico pedagógicas a los grupos? *"Pues yo como estoy hecho a la antigua pienso que los nuevos proyectos y las nuevas planeaciones generan mucha indisciplina, para que el alumno entienda y pueda hacer las cosas necesita no tener distractores y la indisciplina es generadora de distractores, sobre todo cuando son los proyectos en equipo genera que haya situaciones de discusiones y cosas así con los niños"* 8-¿De qué manera proporciona orientación a los profesores sobre los aspectos deficientes observados en las visitas (por ejemplo: trato a los alumnos, cómo evaluar o retroalimentar, cómo abordar algunos contenidos o sobre el enfoque de las áreas)? *"Siempre que se hace una visita la comento con los maestros en Consejo, pero no como recomendaciones propiamente sino como una plática entre todos, para que con lluvia de ideas podamos mejorar nuestra práctica"*		
9-¿Cuáles son las gestiones que realiza para atender a los niños que requieren apoyo especial (canalización hacia instancias de educación especial, búsqueda de alternativas, etc.)? *"Eso normalmente no lo hago yo, lo hace el equipo de USAER normalmente si se han canalizado, cuando ellas me requieren que hay que analizar mediante oficio de aquí de la escuela lo hago, o que les da su*	Subcategoría: Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje. El director no hace gestiones para canalizar educandos a instituciones de apoyo especial, ya que ese aspecto lo realizan las profesoras de USAER; él solamente las apoya en la elaboración de oficios, firma y sello de la documentación requerida para el trámite.	Al hacer un análisis del contenido del modelo de gestión educativa estratégica que propone el PEC y con el cual se capacita a los directores, se puede decir que no existe un enfoque adecuado que cubra los aspectos de la educación especial. Hay un descuido o desinterés por parte del PEC que no corresponde con los postulados de la reforma en aspectos de integración escolar, sin embargo, este director junto con su equipo de USAER y

dirección usan los mismos formatos y nada más se los validamos con sello y firma, y ellas son las que normalmente hacen esa gestión"		docentes desarrollan acciones para cubrir en mayor o menor medida las necesidades de los alumnos que presentan barreras para el aprendizaje.
10-¿Cuáles son las actividades extraescolares que promueve para apoyar el aprendizaje de los estudiantes (visitas a museos o desarrollo de excursiones para reafirmar contenidos, entre otras)? *"Visitas a museos las organizan los maestros generalmente, nosotros el año pasado hubo tres visitas, dos fueron al teatro la tercera no me acuerdo, entonces las visitas a museos las hacen como tareas con los papás, aquí lo principal es generar que los niños vean que hay otras fuentes, otras alternativas, creo que todo lo que puedas agarrar ya sea cultural o educativo, o de conocimiento general extra no te estorba"*	Subcategoría: Actividades para reforzar el aprendizaje. El director promueve con su equipo docente visitas a museos, teatros, mismas que considera como alternativas para reforzar el aprendizaje de los educandos.	Los planes y programa actuales demandan un tipo de educación donde el educando sea más participativo, que investigue, reflexione, que sea competente para la vida, etc. Ante estas exigencias educativas se debe implementar alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo (SEP, 2006). Por lo que dentro de la planeación del director junto con su plantilla docente promueven y apoyan las actividades extraescolares que complementan el conocimiento expuesto en las aulas.
11-¿Cómo verifica que los profesores responsables de algún proyecto educativo (de computación, de inglés, de educación artística, etc.) desarrollen las actividades con un plan de trabajo preciso? *"El maestro responsable de computación su función es coordinar que los grupos entren a las computadoras, que el maestro registre en la bitácora su actividad que va a realizar, el que es responsable de la clase, de la investigación o depende de lo que vaya a hacer es el maestro, él es el que planea y organiza y lo pone y lo registra en su avance. Por ejemplo si su proyecto tiene que ver con reducir los índices de contaminación, pues a lo mejor en su avance me pone que va a*	Subcategoría: Supervisión de proyectos educativos. Por medio de un registro supervisa que los docentes utilicen la sala de cómputo de acuerdo a los contenidos de las asignaturas. Y con las maestras de USAER dice tener conocimiento del diagnóstico de los alumnos. También supervisa y registra que se lleven a cabo las actividades del Plan anual de Trabajo (PAT) para lograr los objetivos, este proceso lo realiza en compañía de los maestros(as) al menos una vez al mes y delega en ellos responsabilidad para que se involucren en la supervisión. Además lleva el control del recurso económico, el cual utiliza para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza al adquirir	El PEC promueve la elaboración de proyectos educativos y la supervisión de los mismos a través del director involucrando a toda la comunidad educativa (SEP, 2001). Este director cuenta con una planeación para verificar de manera frecuente, que las actividades destinadas para cumplir los objetivos del o los proyectos se estén realizando.

entrar a la magna para investigar los tipos de contaminación, qué la produce, las maestras de USAER tienen sus carpetas de cada uno de sus alumnos y la directora de USAER se las revisa y ellas si normalmente me las traen para que yo revise, para que firme si quedan en algún acuerdo con un papá" 12-¿Cuáles son las actividades que realiza para supervisar que los objetivos del Proyecto Escolar se realicen? *"El proyecto escolar se empezó el año pasado, yo voy checando con los maestros que las actividades planeadas por lo menos se realicen al mes y descargamos un maestro responsable, claro todo mundo le apoyamos y la vamos registrando en mi cuaderno. Lo que es la parte del PAT que se refiere a todo lo que son adquisiciones, el recurso ese lo manejo yo, normalmente me encargo de hacer las compras, el año pasado nos hicimos de esos proyectores vamos a ponerlos en los salones de cuarto y tercero, como nada más tenemos Enciclomedia en quinto y sexto vamos a tratar de funcionar igual"*	medios tecnológicos (proyectores) para las aulas de tercero y cuarto grado, de esta forma trata de igualar las condiciones de quinto y sexto grado que cuentan con Enciclomedia.	
17-¿Indaga si el profesor promueve la reflexión entre los alumnos de lo aprendido? Cómo lo hace. *"Se les sugiere que hagan, ahorita el programa marca mucho lo de la argumentación que los niños reflexionen y comenten como llegaron al conocimiento"* 18-¿Cómo verifica que el profesor utilice correctamente los libros de texto (es decir, que	Subcategoría: Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto Se apega al programa educativo demandando a los profesores que promuevan en los alumnos la reflexión del conocimiento aprendido en las aulas. Y revisa los cuadernos, libros, de los alumnos para evaluar la práctica docente.	Los planes y programas enfatizan que los alumnos argumenten el conocimiento aprendido y también que se utilice los libros de texto como un recurso didáctico. Dentro de las actividades del director, dedica un espacio para verificar el uso de los libros de texto y dialogar con los docentes que fomenten la reflexión del aprendizaje (SEP, 2006).

los utilice de acuerdo al tema que se está trabajando y como un recurso didáctico)? *"Bueno en algunas ocasiones cuando vas a la visita tienes que revisar, que lo que está en la planeación este acorde tanto en el cuaderno como en el libro"*		
19-¿Qué proceso lleva a cabo para analizar con los profesores los instrumentos y las estrategias que se utilizarán para hacer la evaluación inicial, continua y final de los alumnos? Describa brevemente. *"Actualmente lo ordena así la dirección 5 se están haciendo evaluaciones por sector, entonces en Juntas de Consejo se hacen maestros de varias escuelas juntos por grados, para generar un instrumento de evaluación, un examen escrito, y la misma supervisora hace varias juntas les habla de rubricas, listas de cotejo, y otros tipos de instrumentos para que se aplique en el grupo y se los hacemos conocer a los maestros"* 20-¿Analiza con los profesores los exámenes para identificar si son acordes a las necesidades de evaluación del programa y los alumnos (si cubren los contenidos vistos en el período, si son claros para los alumnos, si se apegan al enfoque que se maneja en las asignaturas? Describa brevemente. *"En la actualidad se están elaborando por grados en la zona, te reitero a mí esta vez me está tocando trabajar con puros maestros de tercero es donde estamos elaborando los ejercicios de evaluación, con los demás no hemos tenido oportunidad, no sé si esta próxima me toque con otro*	Subcategoría: Análisis de las evaluaciones de los educandos El análisis de resultados de la evaluación lo hace de la siguiente forma: Dialoga con los profesores para que realicen los exámenes de acuerdo al contenido que se ve en los bloques, analiza con los docentes los resultados de la prueba ENLACE para tomarlos en cuenta en el PETE. Y las deficiencias detectadas por una enseñanza deficiente o por dificultad del contenido trata de buscar soluciones involucrando a los profesores tomando en cuenta su conocimiento y habilidad. Cabe señalar que el director en este proceso proporciona retroalimentación en contenido matemático porque es de lo que más sabe. En juntas de Consejo siguiendo la norma de supervisión escolar, promueve el trabajo colegiado entre profesores del mismo grado de escuelas que pertenecen a la zona (Dirección 5), en este proceso generan pruebas de evaluación en contenido matemático, tomando en cuenta los referentes que expone la supervisora.	Un elemento determinante que está bajo la supervisión de los directivos es la evaluación de los alumnos, porque es una herramienta que orienta y retroalimenta el quehacer del maestro. Al analizar el director con su equipo docente los resultados de aprendizaje de los educandos permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender, las cuales pueden ser por una enseñanza deficiente; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa, los logros de sus estudiantes (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009).

grado" 21-¿Hace propuestas, junto con los profesores, para que los exámenes se adecuen conforme al programa y las características de los alumnos? Describa el proceso. *"Muchos compañeros tenían la costumbre de comprar exámenes ya hechos, desde que yo llegue se les ha pedido que los elaboren ellos mismos de acuerdo a lo que vieron realmente"* 22-¿De qué manera analiza con los profesores los resultados de aprendizaje de los alumnos obtenidos a través de la evaluación? *"Tenemos ahí los resultados del ENLACE y se analizan para el PETE"* 23-¿Analiza, junto con los profesores, las propuestas para retroalimentar a los alumnos? Describa cómo. *"Cuando es de matemáticas sí, porque es de lo que más o menos sé, de otras materias realmente no lo he hecho, pero en equipo, en el colegiado se tratan de subsanar, porque hay gente que tiene más capacidades en una cosa que en otra"*		
24-¿Ha elaborado un diagnóstico preciso de las necesidades de formación de los profesores (conocimiento de los materiales curriculares, los enfoques de las asignaturas, la evaluación, la planeación, el trato a los alumnos, etc.)? si/no y por qué *"Eso si no lo he hecho para que te miento"* 25-¿Tiene una propuesta clara para atender las necesidades	**Categoría: Capacitación del equipo docente** Desconoce las necesidades de capacitación de los profesores.	Esta categoría demanda que los directivos desarrollen acciones para mejorar la calidad educativa, tales como la capacitación y evaluación permanente de profesores (SEP, 2006). Ya que estos aspectos influyen directamente en el proceso de aprendizaje-enseñanza que se desarrolla en las aulas. Y si el director no promueve la evaluación y capacitación de su equipo docente puede ser una

de formación de los docentes, en donde usted está incluido? Describa brevemente. *"No"* 26-¿Ha realizado gestiones para atender las necesidades de formación de los profesores (planteamiento a la supervisión, solicitud a Centro de Maestros, etc.)? si/no y por qué *"No"*		limitante para no proporcionar la enseñanza que corresponda a las necesidades y características de los educandos.
27-Cuando reconoce oportunamente el trabajo que realiza cada uno de los profesores de manera satisfactoria ¿cómo se los comunica? *"A pues llego y los felicito, lo hizo usted muy bien maestro, les damos un abrazo y si es así algo muy sobresaliente se les hace un reconocimiento escrito, que a lo mejor no tiene validez oficial, pero el año pasado al final de ciclo les hice su reconocimiento a mis maestros, y lo vi reflejado en su rostro que si les dio gusto que se les reconociera"* 28-¿Motiva frecuentemente a los profesores a realizar con calidad su trabajo? ¿Cómo lo hace? *"Si eso es a diario"* 29-¿De qué manera anima a los profesores a participar en las actividades de tipo académico y social? Por ejemplo cursos de formación, convivios etc. *"Nos organizamos, muchas veces no soy yo el que los motiva son ellos los que me dicen maestro vamos a hacer esto, pues órale, pues se les apoya cuando sale de ellos trato de apoyarlos, y si no entre todos aquí oye vamos a hacer esto"*	**Categoría: Liderazgo Directivo y Clima organizacional** Reconoce de manera personal y escrita a los profesores que desempeñan su función de manera eficiente, además apoya la motivación que muestran para participar en actividades académicas y sociales, también realiza estrategias para impulsar el trabajo colegiado y motiva a que desarrollen su práctica con calidad. En la autoevaluación de sus funciones directivas expresa la prioridad del trabajo en equipo y de tomar en cuenta la opinión de los profesores.	La categoría refiere al director como líder del centro escolar y como responsable de crear un ambiente laboral positivo que influya en la práctica docente, además de proporcionar a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de la planeación y valoración de lo que se quiere hacer y cómo, para desarrollarse de manera colegiada. Por lo tanto es necesario que cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Estos procesos implican que todos los integrantes del centro sean reconocidos por el otro, para generar en los actores educativos el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad del centro escolar (UPN, 2002). El PEC refiere la importancia que tiene el liderazgo distribuido y transformacional en la función directiva para impulsar el

30-¿Cuáles estrategias implementa para fomentar el trabajo en equipo y colaborativo entre los profesores? *"Bueno yo trato de formar los equipos cuando tenemos las juntas, haber toma un dulce, entonces haber todos los rojos van a trabajar en un equipo, los amarillos, los verdes, todos así, o luego hacemos un juego que se hunde el barco y en el bote nada más caben seis, haber equipos de seis y se van juntando, ellos son muy participativos. Hay temas que tienen que ser maestros del mismo grado, incluso hay veces que yo mismo les he dicho júntate con quien mejor te lleves, para que trabajes más a gusto, son maestros muy colaborativos y chambeadores"* 36-¿De manera general cómo describiría su desempeño como director? *"En términos generales bueno. nosotros aquí tratamos de hacer equipo de hacerlo lo mejor posible, pero no soy de esas personas que aquí mando yo, no de ese tipo, de tratar de dirigir, tratar de organizar, de tomar en cuenta tus opiniones, de que lleguemos a un acuerdo común sí, si tratamos de hacerlo"*		adecuado funcionamiento de los centros escolares, y para generar el trabajo colegiado entre los maestros, alumnos y padres de familia (SEP, 2001).
31-Describa brevemente el proceso de elaboración del PETE o PAT. *"Yo apenas llegue el año pasado, ellos lo hicieron me ayudaron, porque yo lo desconocía hicieron la parte del diagnóstico de los grupos y de la escuela, luego en Juntas de Consejo fuimos delimitando cada una de las situaciones de misión, visión, los valores a promover, objetivos y demás, y*	**Categoría: Elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) o Plan Anual de Trabajo (PAT)** Muestra conocimiento del PETE y PAT, y menciona que en su elaboración se promovió y dio crédito a la participación del equipo docente, apegándose al formato que demanda el PEC. Se realizó un diagnóstico para fijar metas, recursos y estrategias acordes a	La elaboración de un proyecto determina el funcionamiento escolar y es una herramienta intelectual fundamental que orienta al conjunto de la institución al logro de los objetivos propuestos. El director es responsable de convocar a docentes, padres de familia, para crear equipos de trabajo y asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación

ya después se fueron tratando de adecuar para que tuvieran una coherencia. Y luego ya para el PAT pues se fueron designando las mismas actividades que ya se tenían, cuál si, cuál no y sobre todo se les dio mayor importancia a aquellas que iban a generar gastos y afortunadamente nos dieron la continuidad de escuela de calidad" 32-¿Verifico que presentara metas, recursos y estrategias acordes a las necesidades de la escuela? *"Si de hecho nosotros lo hicimos siguiendo el formato que nos dieron y pues vimos que llevara todo"* 33-¿De qué forma promovió la participación del equipo docente y del comité de padres de familia para su elaboración? *"Del equipo docente si, de los papás realmente pues se les invita de que vengan que asistan y todo, pero son muy poquitos los que participan con nosotros, existe Sociedad de Padres de Familia, existe Consejo de Participación Social, vienen a pintar, barrer, lavar, depende también yo creo del maestro de grupo de como los motive o los organice"*	las necesidades de su centro, además en este proceso se invitó a participar a la Sociedad de Padres, aún cuando es poco participativa en este aspecto.	que se quiere para los alumnos. Es por eso que el PEC encomienda al director junto con su comunidad educativa (educadores y padres de familia) a elaborar el PETE y PAT en donde definen la misión, visión, valores y objetivos de la institución, y planear las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además estos planes proyectan a la institución a corto, mediano y largo plazo para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión de escuela a la que aspiran (Programa Escuelas de Calidad 2010).
34-¿Cuáles son las acciones que promueve para que las instalaciones se encuentren en buen estado? *"Cuando son situaciones físicas, luz, agua, todo eso, aquí la maestra Lety nos hace favor de hacer los oficios, aquí estamos muy comunicados matutino y vespertino y nos ponemos de acuerdo qué es lo que vamos a solicitar, ya sea a la delegación, o la dirección operativa, a quien*	**Categoría: Gestión de recursos físicos y materiales didácticos** Gestiona a través de oficios a dependencias gubernamentales para reparar cualquier desperfecto en relación a las instalaciones escolares. Y para cubrir las necesidades de material didáctico lo realiza en tiempo y forma, pero encuentra limitación de respuesta de las instancias que depende. Afirma	Esta categoría se le puede considerar como una pieza nodal, porque incorpora los recursos disponibles y necesarios para la consecución de los objetivos. En la cual el director verifica que el aula, la escuela y el maestro(a) cuenten con las condiciones necesarias para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza, además de garantizar la seguridad e higiene de toda la comunidad escolar.

sea necesario, nosotros lo hacemos y lo firmamos los dos directores" 35-¿Hace oportunamente gestiones para obtener el material didáctico que necesita la escuela? Describa brevemente. *"Nosotros tratamos de hacerlo con tiempo, cuando es de por ejemplo PEC y todo ese tipo de situaciones, en cuanto nos dan el recurso luego, luego lo aplicamos, cuando dependemos de otras dependencias pues algunas responden pronto y otras no, todos los profesores cuentan con el programa"*	que todos los docentes tienen el programa escolar.	

Anexo 2.1 Selección, análisis y sistematización de la información de Profesores/ Escuela inscrita al PEC/ *Interesa saber cómo perciben las acciones del director de liderazgo y gestión pedagógica.*

Las respuestas de los Profesores están organizadas de segundo a sexto grado, porque la entrevista de la profesora de primer grado fue eliminada debido a que tenía apenas un mes laborando en este centro escolar.

Sección A **Información**	**Sección B** **Condensación**	**Sección C** **Interpretación**
Transcripción textual de la información proporcionada por los profesores en cada una de las categorías de análisis.	Síntesis de la información dada por los maestros que permite describir las acciones del director con base a las categorías.	Significados de la información, incluidos los porqués y su relación con la teoría.
1-¿El director definió junto con usted los criterios que deben considerar para planear las clases? Describa brevemente. *"Si hay una planeación que junto con el directivo y de acuerdo a las planeaciones de la RIEB, tenemos que hacer esa planeación de acuerdo a los aprendizajes esperados de los alumnos"* *"Si se definieron, hay un formato donde se marcan el eje temático, los propósitos, el aprendizaje esperado, las actividades y el tiempo"* *"Si tenemos una junta cada mes, ahí vemos las estrategias que se deben de llevar a cabo"* *"Si se define, desde principio de año no solamente son criterios manejados estrictamente por él no, sino es de alguna forma la normatividad que existe"* *"Si comentar sugerencias, y planeación se entrega quincenal"*	Categoría: Desarrollo y Concreción del Currículo Subcategoría: Apoyo a la planeación de clases de los docentes. Los profesores reconocen que hay una puesta en común con el director para definir los aspectos que conforman la planeación de clases, en dicho proceso sobresalen las siguientes características: creación de un formato, las planeaciones se entregan por proyecto en promedio cada 15 días, las cuales se analizan en Junta de Consejo y en ese mismo espacio el director proporciona recomendaciones de forma escrita y verbal en especial en contenido matemático para enriquecer la práctica docente, aunque algunos profesores consideran que no lo hace muy seguido debido al arduo trabajo de la función directiva.	Como se ha mencionado, esta categoría demanda al director apoyar a los docentes en el aula, especialmente en el manejo de los contenidos curriculares, la forma en que expone sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos al interior del aula. (Programa Escuelas de Calidad, 2010). Por lo tanto el quehacer del directivo lo lleva a revisar y reflexionar acerca del proceso de aprendizaje-enseñanza, para conocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. (SEP,2006) De esta manera siguiendo la normatividad del PEC este director implementa en los educadores la elaboración de la planeación de actividades didácticas, porque es un elemento importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente, además tiene influencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, ya sea para favorecerlo o limitarlo.

2-¿Le proporciona recomendaciones para mejorar sus planeaciones semanales (sobre la redacción de los objetivos, el diseño de las actividades, uso de materiales didácticos, agrupamiento de los alumnos para trabajar los temas, atención a niños con algún rezago, la evaluación del tema)? Mencione algunas de ellas. *"Tiene que proporcionar esos elementos debe de estar consciente que es lo que estamos realizando, yo como director en el turno vespertino doy recomendaciones a mis maestros porque si son necesarias"* *"Si cada quince días se entrega la planeación e incluso las recomendaciones las hace USAER, puesto que ellos también tienen la visión de todos los grados, nos ayudan con niños que tienen barreras para el aprendizaje y la participación"* *"Tenemos que entregar planeación quincenal"* *"Si cada vez que llegas a hacer la presentación de tu plan de clase, llega a escribir las observaciones que necesita hacer para poder mejorar el trabajo"* *"Si principalmente de matemáticas porque él es maestro de matemáticas, nos apoya en eso"* 12-¿El director le pregunta cómo está aplicando la planeación semanal? *"Se supone que él al revisar la planeación, él ya tiene una idea de lo que nosotros estamos*		Es aquí donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la concreción de los objetivos curriculares.

realizando a veces es muy absorbente la dirección y muchas veces no se puede tener un seguimiento riguroso al 100% entonces hay ocasiones que si no las piden, que si pasan muy seguido, hay ocasiones que no se puede porque hay otras prioridades que atender" *"Preguntar así verbalmente no, lo que nos hace son observaciones en la misma planeación y cada vez que tenemos oportunidad en Junta de Consejo de comentar, compartir experiencias con los compañeros, pues él también nos da algunas recomendaciones de forma verbal, incluso con los compañeros mismos de grado compartimos alguna experiencia y pues allí enriquecemos un poco nuestra labor"* *"Se le da la planeación quincenal y él prácticamente ve los contenidos que se tienen que ver dentro del aula, en los diferentes niveles"* *"Fíjate que no, eso de alguna manera es como autónomo, sin embargo la verdad es que ya en el momento en que se vienen a meter aquí a tu salón se evidencia uno si estas teniendo plan de clase o lo estas sacando al día"* *"Muy poco, casi no se mete en eso"*		
3-¿Qué acciones realiza el director para atender adecuadamente a los grupos que se queden eventualmente sin profesor? *"Hoy en día los niños ya no se pueden regresar, siempre hay*	Subcategoría: Continuidad del aprendizaje. Los profesores dan crédito a las estrategias que implementa el director cuando un profesor falta a clase, las cuales son; le da	Los docentes reconocen las estrategias del director para garantizar la continuidad del aprendizaje en las aulas, cuando un profesor está ausente ya sea por uno o varios días. Por lo tanto se apega al modelo de gestión

un maestro que va a cubrir ese grupo, cuando valla a faltar un maestro debe dejar trabajo ya indicado para que se trabaje con los alumnos" *"Regularmente si algún profesor tiene alguna cita médica, el director pide al profesor de grupo las actividades que se van a realizar para el siguiente día, para que otro maestro que es apoyo técnico-pedagógico se encargue de realizarlas con el grupo* *"Bueno prácticamente él se tiene que organizar, por ejemplo no viene un maestro por cierta situación la maestra de apoyo es la que en ese momento se va al salón"* *"Lo usual aquí es que algún maestro se haga cargo del grupo algún maestro adjunto o alguien que exista ahí en dirección,* *"Para eso están los apoyos técnicos, como la maestra Lety cubren los grupos cuando no vienen los profesores, y el profesor de grupo deja un temario o avance para que se le dé continuidad"* 11-¿Hace oportunamente las gestiones para solicitar personal cuando hace falta (ejemplo, cuando hay incapacidad de algún profesor solicita a la instancia correspondiente la sustitución del profesor)? *"Es necesario hacer esas gestiones, no podemos dejar grupos desprotegidos y es necesario que si un maestro va a pedir un permiso por más tiempo se haga el aviso pertinente"*	continuidad al aprendizaje delegando la responsabilidad del grupo al asesor técnico-pedagógico (ATP) el cual usa la planeación didáctica del profesor ausente. Y si la ausencia es por tiempo indefinido hace la gestión a la instancia correspondiente (SEP) para pedir el recurso.	pedagógica que demanda el PEC (2010).

"Lo que se tiene que hacer de gestión, es solicitar a la dirección operativa un recurso, pero en las escuelas hay apoyos técnicos-pedagógicos, se echa mano de ese recurso para cubrir a los grupos que no tengan profesor" *"Si cuando falta un maestro en la escuela es su gestión mandar un reporte, para que las autoridades se den cuenta que hace falta un maestro"* *"Si, si lo hace tienen ellos que hacer ese trabajo, el hacer la solicitud y que le manden al personal correspondiente"* *"Si también lo hace, de volada lo gestiona aquí y se mandan los oficios a las instancias que requieren"*		
4-¿El director hace visitas técnico-pedagógicas a las aulas de clase? *"Si en muchas ocasiones esas visitas se tienen que realizar para ver los avances de lectura, los desempeños de los profesores, el desempeño de los grupos que es muy importante para los productos que se van a ir obteniendo"* *"Si en esas visitas nos realizan recomendaciones, por ejemplo si estamos realizando alguna actividad nos hace específico para esa actividad recomendaciones"* *"Si puede ser mensual, son varias las actividades que el director tiene, pero si pasa a los salones a supervisar que realmente se esté trabajando"* *"Si, hace como dos o tres veces*	Subcategoría: Evaluación del desempeño docente y de grupo. Coinciden que el director realiza vistas técnico-pedagógicas a las aulas de clase en compañía de la supervisora, para observar y evaluar el desempeño docente y del grupo durante una hora utilizando el método Stalin, además en Junta de Consejo proporciona retroalimentación de lo observado en forma oral y escrita. Y pone mayor interés en los grupos que presentan conflictos de manera frecuente.	Los fundamentos filosóficos del PEC consideran que el liderazgo directivo es un factor para el desarrollo de la educación, por ello siguiendo la literatura de una gran cantidad de países, la SEP propone cambiar el papel administrativo del director por una dirección más participativa, social, y humanista centrada en la gestión pedagógica, que refiere al aula lugar destinado para llevar a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza. (Programa Escuelas de Calidad, 2010). El director realiza visitas técnico-pedagógicas para tener una visión más sistémica enfocada en las debilidades y fortalezas que caracterizan el aprendizaje y la enseñanza de los grupos, además implementa estrategias en compañía de los profesores que permitan resarcir los aspectos deficientes observados para alcanzar la calidad

al año, cuando hay algún conflicto específicamente de maestro-alumno, maestro-padre de familia o alumno-alumno hay una mayor intervención por parte de él, participa en las juntas con padres de familia va y se mete si hay intervención de él" *"Si están yendo ahorita junto con la inspectora una hora a cada salón"* 5-¿Aproximadamente que tiempo permanece observando el desempeño del profesor y los alumnos? *"Es de media hora a una hora, se utiliza el método Stalin junto con la supervisora, es como un muestreo en fotografía, donde se ven los índices de los que están trabajando, los que están poniendo atención, los que están distraídos"* *"Alrededor de una hora, con el método Stalin, están evaluando al profesor, a los niños, el trabajo en conjunto y también lo hacen con otro procedimiento que desconozco el nombre, fueron los dos la supervisora y el director que estaban evaluando con dos documentos"* *"De 40 minutos a una hora"* *"Híjole a veces se queda hasta dos horas, y no solamente es él también viene la supervisora, y en función del trabajo que llegan a ver te llegan a dar las observaciones que te hicieron"* *"Si están yendo ahorita junto con la inspectora una hora a cada salón"* 6-¿El director le proporciona		educativa. De esta manera realiza lo que propone el PEC en la gestión pedagógica.

orientación y sugerencias sobre los aspectos deficientes observados en las visitas técnico-pedagógicas (por ejemplo: trato a los alumnos, cómo evaluar o retroalimentar, cómo abordar algunos contenidos o sobre el enfoque de las áreas)? *"Si esas recomendaciones cumplen con una función de saber en qué momento estamos, para partir de allí de una reflexión o una autorregulación"* *"Si, en este caso solamente me hicieron las observaciones y sugerencias de forma oral"* *"Cuando es necesario si"* *"Para enriquecer la vida diaria, a veces por la rutina misma llegas a obviar muchas cosas, o a desaparecer algunas, ellos son los que de alguna forma se encargan de poner los puntos, maestro no se te olvide esto, aquí porque no mejor trabajaste por equipo te hubiera funcionado más, si da sugerencias"* *"Es en Consejo Técnico donde vierte algunas cosas que ve él que andan mal, pero es en general"*		
7-¿El director realiza oportunamente las gestiones para atender a los niños que requieren apoyo especial (canalización hacia instancias de educación especial, búsqueda de alternativas, etc.)? *"Si para lograr un mejor beneficio de desempeño de los alumnos, los remitimos a USAER para que sean canalizados y puedan ir al psicólogo, al psiquiatra también*	Subcategoría: Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje. En este aspecto los profesores son los que toman la iniciativa de canalizar a los niños con barreras de aprendizaje inicialmente con USAER, y si se tienen que canalizar a instituciones de atención especializada mencionan que el director los apoya para elaborar los trámites	El modelo de gestión educativa estratégica que propone el PEC (2010) y con el cual se capacita a los directores, no hace mención, ni expone contenido relacionado con los aspectos de educación especial, es decir hay un descuido o desinterés por parte del PEC que no corresponde con los postulados de la reforma en aspectos de inclusión escolar, sin embargo el director junto con su equipo de USAER y docentes

vienen las doctoras que los cuidan en aspectos de salud, es un colegiado y una interdisciplina que favorece a las situaciones de los alumnos" *"Regularmente estas canalizaciones se hacen a través de USAER, por lo que yo no he visto algún documento que el director firme que algún niño se canaliza a alguna institución"* *"Si nos apoya en ese aspecto* *"El maestro tiene que estar haciendo presión, para que el personal de USAER los cheque o los manden a alguna atención médica especializada es uno el que se acerca a la dirección para que se hagan los trámites correspondientes, si hay apoyo por parte del director"* *"Si eso sí, inmediatamente cuando ve a un niño que anda con problemas lo canaliza con las compañeras de USAER"*	administrativos por ejemplo, elaboración de oficios, cartas de autorización de los padres, etc. Solamente un profesor dice no saber si el director realiza acciones en este aspecto.	desarrollan acciones para cubrir en mayor o menor medida las necesidades de los alumnos que presentan barreras para el aprendizaje. Parece entonces que son dos líneas de trabajo distintas cuando debería de ser parte de una misma, esto expone lo sesgado que está el aspecto de inclusión escolar en las políticas educativas a pesar de ser parte de la misma.
8-¿El director promueve actividades extraescolares para apoyar el aprendizaje de los estudiantes (visitas a museos o desarrollo de excursiones para reafirmar contenidos, entre otras)? *"Cualquier cosa extraescolar va hacer necesaria y va a servir como apoyo de los docentes, el director si ha tenido el criterio suficiente para promover museos y obras de teatro"* *"Si cada año casi por obligación se tiene que realizar una salida extraescolar, el año pasado visitamos museos y también un teatro en donde los niños vieron una obra relacionada con un*	Subcategoría: Actividades para reforzar el aprendizaje. El director promueve con los docentes excursiones (museos y obras de teatro) relacionadas con el contenido escolar para reforzar el aprendizaje de los educandos, aunque son ellos los que las planean, él realiza los trámites administrativos que demanda supervisión escolar.	Los profesores(as) validan que el director promueve junto con ellos actividades extra escolares para complementar el conocimiento expuesto en las aulas, correspondiendo así a los planes y programas actuales que proponen una educación centrada en la investigación y reflexión del alumno. Ante estas exigencias educativas se implementan alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo (SEP, 2006).

libro que está en la biblioteca del aula" *"Bueno prácticamente cada uno de los maestros busca su forma de cómo hacer una excursión, dependiendo del número de alumnos, del tiempo, el apoyo del director es con los permisos porque él debe de rendir cuentas a supervisión para que nos den ese permiso, es con 15 días de anticipación para que se haga un plan de trabajo, qué se va observar, qué se va a realizar dentro del museo"* *"Si se dan aquí y es la propia dirección la que nos llega a decir, que salida vamos a querer en función de lo que uno necesita ya sea al museo, al parque ecológico, el respaldo ha sido mucho allí en la dirección"* *"Visitas a museo estamos yendo y vamos a hacer también"*		
9-¿Verifica que los profesores responsables de algún proyecto educativo (de computación, de inglés, de educación artística, etc.) desarrollen las actividades con un plan de trabajo preciso? *"Tenemos que hacerlo, eso queda redactado en la Junta de Consejo necesitamos tener las comisiones quienes son los que se van a hacer cargo tanto del registro como de las actividades, de periódicos murales, es una planeación que se aborda desde el principio del año"* *"Si de hecho todas las actividades que se realizan en la escuela debe de ser con un plan de trabajo"* *"Es lo primero que debe de tener un maestro un plan de*	Subcategoría: Supervisión de proyectos educativos. Describen que el directivo tiene una planeación para asignarles proyectos educativos y supervisa que se lleven a cabo las actividades de dichos proyectos y también las del PAT, para lograr los objetivos, en Junta de Consejo analizan con el director las problemáticas que surgen para buscar soluciones de manera colegiada. Además supervisa que los profesores inscritos en carrera magisterial muestren evidencias de trabajo. Solamente un profesor no sabe si el director supervisa que los docentes encargados de un proyecto realicen las actividades acordadas, y señala que las funciones administrativas limitan	El PEC encomienda al director a elaborar proyectos educativos en conjunto con su equipo docente (incluidos PETE y PAT), además de supervisar que se cumplan (SEP, 2001). Este director tiene una planeación que le permite verificar de manera frecuente que las actividades destinadas para cumplir los objetivos de los proyectos se estén realizando. Además invierte el recurso económico que le proporcionó el Programa Escuelas de Calidad, para adquirir recursos tecnológicos beneficiando el aprendizaje en las aulas y la enseñanza del docente.

trabajo" *"No sé si el director les llegue a pedir un plan de trabajo preciso* *"Si, supervisa por ejemplo la de sexto, el año pasado estuvo con lo de carrera magisterial tuvo que llevar un proyecto, entonces tenía que traer evidencias de todo lo que hacía"* 10-¿Considera que el director realiza actividades o acciones para supervisar que los objetivos del Proyecto Escolar se realicen? *"Es una responsabilidad del director tenerlo porque la SEP establece tener registro de ese PAT o de ese PETE en plataforma, y necesita tener sus situaciones como de habilidad para poderlas estar desarrollando"* *"Si las acciones que se realizan continuamente es estar vigilando que los maestros cumplan con las actividades del PAT, y también cada sesión de Consejo Técnico se hace una evaluación de estas actividades que se han realizado"* *"En Junta de Consejo argumentamos en equipo, en colegiado y ya después cada uno de los problemas que tiene en su salón para poder solucionarlos"* *"Si con el plan escolar, con el PETE él necesita tener la visión de la escuela, ahí en la dirección siempre andan trabajando, pero más que dirección de coordinación de trabajo pedagógico, más bien parecen administradores con los*	que el director realice la gestión pedagógica en las aulas adecuadamente.	

papeles nada más, puros papeles y papeles en lugar de estar viendo el trabajo de los grupos, es mucho trabajo en dirección les absorbe" *"Si, si lo hace y en Junta de Consejo Técnico nos indica cómo vamos o que es lo que observa, qué falta y nos indica que tenemos que ver, si aquí estamos fallando vamos a echarle más ganas aquí"*		
13-¿Promueve junto con usted la reflexión entre los alumnos de lo aprendido Cómo lo hace? *"Si tiene que ser eso"* *"Si, los libros traen varias secciones en donde debemos de reflexionar, hay una parte que se llama autoevaluación y los niños cada vez que se termina el bloque junto con el maestro llenamos esa parte que es la autoevaluación y de esa manera estamos reflexionando lo que aprendemos"* *"Pues cuando un padre de familia te anda reprochando algunas cosas, muchas veces dicen es que no trabaja, no hace esto, no hace el otro, entonces los papás son los jueces de este trabajo"* *"Si se llega a dar mucho en los momentos en que llega a pasar al grupo"* *"Muy poco casi no se da eso"* 14-¿Verifica que usted utilice correctamente los libros de texto (de acuerdo al tema que se está trabajando y como un recurso didáctico)? *"Los libros con la nueva reforma*	Subcategoría: Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto La mayoría afirma que se da el diálogo con el director para promover en clase la reflexión del aprendizaje con los alumnos, aunque no de manera frecuente. La realizan a través de los libros de texto al final de cada bloque de conocimiento. Comentan que la reforma educativa promueve un enfoque diferente en el uso de los libros de texto, en palabras del profesor de 2 grado *"Los libros con la nueva reforma educativa son nada más como de apoyo, no venimos a llenar libros, venimos a que los niños reflexionen con otras propuestas de competencias y con nuevos enfoques, de investigación"* Y el director supervisa que trabajen adecuadamente con ellos También dos profesores hacen énfasis en que el programa escolar no concuerda con los libros de texto uno de ellos lo describe así *"Este año escolar no son muy acordes el libro de texto y el plan de estudios al no haber una convergencia entonces los libros ya se han dejado un poquito a un lado, a partir de lo que dice el programa usas el libro de texto para ver entonces que partes te pueden apoyar"*	Otra de las características de los nuevos planes y programas escolares, es que enfocan que los alumnos argumenten el conocimiento aprendido y también que se utilicen los libros de texto como un recurso didáctico (SEP, 2006). Por medio del equipo directivo y docente se busca promover este nuevo enfoque, por lo tanto el director dedica un espacio para verificar el uso de los libros de texto, a través de las planeaciones didácticas, en las visitas técnico-pedagógicas. Y también enfatiza con los docentes que se fomente la reflexión del aprendizaje.

educativa son nada más como de apoyo, no venimos a llenar libros, venimos a que los niños reflexionen con otras propuestas de competencias y con nuevos enfoques, de investigación" *"Nos ha dicho el director junto con la supervisora que ya el trabajo de los libros de texto no es tan sistemático, porque el programa nos va marcando diferentes propósitos y diferentes aprendizajes esperados que se encuentran en diferentes bloques de cada libro, es decir vienen en diferentes bloques"* *"Si, en un periodo de tres meses, el director nos pide cuadernos, libros, para poder verificar que realmente se esté trabajando con ellos"* *"Este año escolar no son muy acordes el libro de texto y el plan de estudios al no haber una convergencia entonces los libros ya se han dejado un poquito a un lado, a partir de lo que dice el programa usas el libro de texto para ver entonces que partes te pueden apoyar"* *"Como recurso didáctico sí, porque luego no están acordes los temas que vienen en el libro con el plan y programas que nos dan, y temas que no vienen en el libro y en el programa si"*		
15-¿Analiza junto con el director los exámenes para identificar si son acordes a las necesidades de evaluación del programa y los alumnos (si cubren los contenidos vistos en el período, si son claros para los alumnos, si se apegan al enfoque que se maneja en las asignaturas?	Subcategoría: Análisis de las evaluaciones de los educandos. Los profesores describen este proceso en donde sobresalen estas actividades: En Junta de Consejo analizan con el director las gráficas de resultados de evaluación de cada bimestre y los	Un elemento determinante que está bajo la supervisión de este director es la evaluación de los alumnos, porque es una herramienta que orienta y retroalimenta el quehacer del maestro. Al analizar el director con su equipo docente los resultados de

"Las zonas escolares estamos trabajando por escuelas como colegiados, como un plan de interdisciplina donde los maestros de ciertas escuelas van a organizar los instrumentos de evaluación para el primer bloque, el segundo, y así sucesivamente" *"Si con regularidad una semana antes nos piden un ejemplo o un ejercicio del examen que vamos a aplicar, y ya con eso ellos tienen conocimiento de qué manera se está haciendo. Por ejemplo para tercero debemos considerar las respuestas en donde ellos tengan cuatro opciones A, B, C, D, para responder, puesto que en tercero ya van a presentar su evaluación ENLACE y regularmente nos indican que tienen que ser de ese tipo las preguntas"* *"Si en forma colegiada, en una junta se proponen ciertos instrumentos de evaluación"* *"El director te pide aquí algunos exámenes"* *"Si eso lo estamos haciendo bimestralmente y hacemos un examen para aplicarlo"* 16-¿Hace propuestas, junto con los profesores, para que los exámenes se adecuen conforme al programa y las características de los alumnos (de manera individual o grupal)? *"Si, pero hay que entender que cada grupo es diferente, entonces a lo mejor nos podemos poner de acuerdo, pero los exámenes deben de*	de la prueba ENLACE, además fomenta la elaboración de estrategias para resarcir las limitaciones de aprendizaje o de una enseñanza deficiente detectadas. Ambas partes (equipo directivo y docente) participan en juntas de zona escolar en donde se generan propuestas de evaluación en contenido matemático, para ello consideran las características y dificultades de aprendizaje de los alumnos, esas pruebas las aplican y analizan los resultados para corregir los errores, esto lo realizan por indicaciones de dirección escolar cinco debido al bajo rendimiento en la asignatura de matemáticas. El director revisa los exámenes bimestrales antes de que se apliquen en las aulas, y demanda a partir de tercer grado que se adecuen al formato de la prueba ENLACE siguiendo la norma de dirección escolar.	aprendizaje de los educandos permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender, las cuales pueden ser por una enseñanza deficiente; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa, los logros de sus estudiantes (Programa Escuelas de Calidad, 2010).

partir de las necesidades de grupo y eso todos los directivos están enterados" *"Ahorita estamos en una estrategia de trabajar los contenidos especialmente de matemáticas, en donde analizamos los puntos o las preguntas en donde los alumnos tuvieron más respuestas incorrectas, y junto con los compañeros de grado establecemos algunas estrategias, para lograr que los alumnos logren ese aprendizaje esperado"* *"No porque nosotros como maestros sabemos las necesidades de nuestro grupo, y sabemos que es lo que deben de aprender"* *"Si a partir de este año maestros de todo el sector nos juntamos todos los maestros de tercero, en el otro salón todos los maestros de segundo se sacó un examen de matemáticas y se aplicó en todas las escuelas cambiando los maestros de grupo y estamos en el proceso de ubicar los resultados y obviamente las estrategias necesarias como para que resarcir, arreglar o corregir lo que pudo haber hecho falta, estamos en eso"* *"Si"* 17-¿Analiza oportunamente con los profesores los resultados de aprendizaje de los alumnos obtenidos a través de la evaluación (de manera individual o grupal)? *"Si, hay un análisis tenemos ahora que hacer gráficas de*		

desempeño, en los exámenes de ENLACE hemos visto que ha habido un incremento, ese tipo de análisis nos ha permitido a nosotros valorar en donde estamos situados, partiendo nos sirven como diagnóstico" *"Las que hemos analizado últimamente son los resultados de ENLACE nos presentan gráficas, nos presentan los números que así como son fríos, en donde podemos ver en qué materias y en qué contenidos los niños requieren mayor apoyo"* *"En todas las escuelas están haciendo y están resolviendo problemas de diferentes grados de dificultad para todos los grados, Todo lo que se está haciendo es en colegiado y a través de zona se están haciendo varias propuestas de instrumentos de evaluación, en este caso matemáticas que han salido un poco más bajos"* *"En las Juntas de Consejo después del bimestre, él llega a hacer gráficas que te las entrega a ti y te puedas dar cuenta de cómo está tu grupo, de cómo están los demás grupos"* *"Eso sí lo estamos haciendo lo llevamos a cabo de manera bimestral"* 18-¿Analiza con usted las propuestas para retroalimentar a los alumnos? *"Siempre hay una co-evaluación donde participamos todos, esa comunicación para lograr mejores resultados"*		

"Claro si se analizan, en cada sesión de Consejo Técnico los maestros presentan propuestas para cada materia, incluso esa propuesta que nos presenta el colegiado nos dicen se puede adaptar para primer grado, segundo, tercero, solamente bajando el nivel, incluso nos dicen si los alumnos salieron en matemáticas mal en ENLACE pues vamos a trabajar estos ejercicios, incluso nos facilitan material para poder aplicar a los alumnos propuestas que hacen los mismos compañeros" *"Estamos trabajando a través de cada mes, el director nos muestra unos trabajos, unas propuestas de matemáticas, y así sucesivamente con español, geografía e historia, cada uno de los profesores en forma de equipo van a exponer para que los demás profesores también sepan cómo trabajarlo"* *"Él dice sabes que pónganse a trabajar más fuertecito, si a partir de las evaluaciones que llegas a dar si hay un enfoque por parte de la dirección"* *"Si se da eso, cada junta un profesor propone algunas sugerencias didácticas para aplicarse a todos los modelos, desde primero hasta sexto actividades acordes a los chavos"*		
19-¿El director tiene conocimiento o está al pendiente de las necesidades de formación y actualización de los profesores (conocimiento de los materiales curriculares, los enfoques de las asignaturas, la evaluación, la planeación, el trato a los alumnos, etc.)?	**Categoría: Capacitación del equipo docente** Los docentes mencionan que el director les avisa por medio de un escrito los cursos de capacitación que proporciona la SEP, motivándolos a que se inscriban sin obligarlos, enfatizando que beneficia su práctica docente,	Esta categoría demanda a los directivos a desarrollar acciones para mejorar la calidad educativa, como capacitación y evaluación permanente de profesores (SEP, 2006). Porque estos aspectos influyen directamente en el proceso de aprendizaje-enseñanza que se desarrolla en las aulas.

"Claro es necesario estar en ese rubro, y poder tener otro tipo de reflexión y cambio de actitud que nos permita a nosotros avanzar con nuestros alumnos, la actualización para cualquier maestro refresca nuestros conocimientos" *"Si claro que tiene conocimiento, cada vez que llega una propuesta para asistir a cursos el director nos las hace saber, y sabe también que profesores están asistiendo y que profesores no tienen un curso extra"* *"Cada uno a través de la carrera magisterial, el director se da cuenta que tanto el maestro se está preparando"* *"Si, en el momento en el que llegan a venir los cursos es él que está diciendo, miren aquí llegaron estos nuevos cursos, verifiquen los días de inscripción si no pueden ustedes vengan para acá nosotros los inscribimos, es un respaldo"* *"Si también"* 20-¿Ha realizado gestiones para atender las necesidades de formación de los profesores (planteamiento a la supervisión, solicitud a Centro de Maestros, etc.)? *"Salen las convocatorias por parte de la SEP, lo que tratamos nosotros es que el docente reconozca que hace falta ese tipo de ejercicio de actualización, pero lamentablemente hay muchos docentes que están resistentes al cambio y a la actualización"* *"Si, nos lo comunica a través de*	Algunos dicen que se actualizan por medio de la carrera magisterial y que el director se da cuenta de quienes están inscritos. También hace gestiones a las instancias correspondientes del PEC y SEP para que se capacite al equipo docente pero no reciben respuesta.	A pesar de que el director le comunica y motiva a su plantilla docente para inscribirse a los cursos de capacitación o actualización que proporciona la SEP, él desconoce las necesidades de capacitación de la plantilla, esto podría ser una limitante para hacer la gestión de manera ideal, es decir al desconocer las necesidades del profesorado no cuenta con un diagnóstico preciso para solicitar a las instancias correspondientes del PEC un curso donde se atienda estas necesidades de forma específica.

convocatoria escrita que manda con los trabajadores y todos los maestros firmamos de enterados de las convocatorias, y el que quiere tomar ese curso se inscribe, es de manera libre" *"Las autoridades mandan cursos de actualización y el maestro que en este momento quiera tomarlo lo puede hacer a través de la red"* *"No, no lo tengo sabido"* *"Con todo lo que tenemos de PEC y Escuela de calidad hay esa oportunidad de gestionar cursos que vengan aquí a dárnoslos, pero hasta ahorita no hemos recibido respuesta"*		
21-¿El director reconoce oportunamente el trabajo que realiza de manera satisfactoria y cómo se los comunica? *"Hay ocasiones que hay felicitaciones por parte del director, por haber salido en algún grado con mayor desempeño"* *"De manera escrita no, de manera verbal en ocasiones si lo ha hecho, solamente a los compañeros que lograron un nivel sobresaliente a los demás es cuando lo hace"* *"Sí, es un incentivo para seguir trabajando, de forma verbal con una felicitación, nos dice que vamos bien que sigamos echándole ganas"* *"Sí y lo siento por la manera en que tiene a veces como para estarte hablando, él se da cuenta cuando te estas poniendo a trabajar pero no saca un papel que diga reconocimiento para el maestro no, pero si se siente"*	**Categoría: Liderazgo Directivo y Clima organizacional** El equipo docente coincide que el director los motiva a realizar con calidad su trabajo, y felicita de manera verbal a los que tienen un desempeño sobresaliente, al inicio de curso planea las ceremonias cívicas y les asigna comisiones, además impulsa el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos. También brinda buen trato, atención y apoyo cuando se acercan a la dirección, así lo describe el profesor de quinto grado *"Él tiene una frase aquí los vamos a ayudar en todo lo que podamos, cuando llegas a solicitar algo, así sea una impresión en la computadora o material que estas necesitando él deja lo que está haciendo y órale va, si se da fuerte"* Mencionan tener una buena relación con el director en la que prevalece: la integración, apoyo, amistad, comunicación. Y piensan que la función directiva es	El Programa Escuelas de Calidad hace referencia a la importancia que tiene el liderazgo en la función directiva para impulsar el adecuado funcionamiento de los centros escolares, y para generar el trabajo colegiado entre los maestros, alumnos y padres de familia, por esta razón dentro del PEC se habla de un liderazgo distribuido y transformacional encabezado por el director que oriente a todos hacia el logro de los objetivos de la institución (SEP, 2001). Los profesores reconocen al director como líder del centro escolar creador de un ambiente laboral positivo que impulsa el trabajo colegiado con el cual se favorece la práctica docente, además reconoce el desempeño sobresaliente de los profesores(as), los motiva a realizar con calidad su trabajo, y proporciona a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren

"Si, hace reconocimiento verbal" 22-¿Lo motiva frecuentemente a realizar con calidad su trabajo? ¿Cómo lo hace? *"Todo lo que se hace tiene que ser independientemente que el director invite o no, se debe de hacer las cosas de calidad"* *"Si nos motiva porque muy constantemente estamos en diálogo y lo que él nos dice, es que los niños no son el futuro son el presente, que si queremos nuestro empleo y estudiamos para ello debemos hacerlo lo mejor posible, en cada sesión de Consejo Técnico nos da reflexiones para que nosotros reflexionemos sobre nuestra labor"* *"Si de forma verbal en el momento que lo necesitamos platica con nosotros"* *"Si te busca siempre como para que andes mejorando, siempre es todos los días"* *"Si también"* 23-¿De qué manera anima a los profesores a participar en las actividades de tipo académico y social. Por ejemplo cursos de formación, convivios etc.? *"Más que invitarnos el docente lo tiene que sentir, tiene que tener esa empatía hacia el servicio"* *"Al inicio del ciclo escolar nos dio un cronograma en donde están las ceremonias cívicas y en donde cada profesor ya ahorita tiene conocimiento de que ceremonia le corresponde, él ya con enviarnos el*	elemental en la escuela para: cumplir los objetivos, promover el buen funcionamiento, genera vínculos entre los docentes para un clima laboral adecuado. El educador de segundo grado expresa como es la relación con el director menciona que es muy humana la describe así: *"A veces me enfrentado a situaciones con los niños y con los padres de familia y él te da consejos y te sabe guiar por la forma más adecuada, y más saludable, para conservar en buen estado el empleo, la relación entre maestro con los alumnos, con los padres y también con los compañeros"* Evalúan de manera positiva el desempeño directivo resaltando las siguientes características: el aspecto humano, propicia el clima laboral adecuado, los apoya, pero perciben que descuida la organización del trabajo porque algunas actividades no se realizan o no se cumple el objetivo. El profesor de quinto grado describe el desempeño directivo de esta forma: *"Su trabajo es muy bueno, falta un poquito más de trabajo de él en específico, a veces creo que se pierde en tantas cosas que necesita hacer, en dirección es mucho el trabajo que tienen, mucho papeleo"* En palabras del maestro de sexto grado *"No tengo ninguna mala nota de él, es accesible convive con nosotros, nos vamos a convivios y no hay problema todos vamos, cuando antes algunos no iban, ahorita logro esa unión entre todos y su trabajo hasta ahorita ha sido muy bueno"*	promover. Por lo que este director desarrolla en su gestión escolar características de liderazgo transformacional y distribuido que el PEC (2010) propone.

cronograma ya nos está invitando y de lo demás nos encargamos nosotros los compañeros" *"El director lo hace a través del plan anual, se realizan todas las actividades y todas las comisiones que debe de tener cada uno de los maestros, debe de haber un rol de actividades"* *"Él tiene una frase aquí los vamos ayudar en todo lo que podamos cuando llegas a solicitar algo así sea una impresión en la computadora o material que estas necesitando él deja lo que está haciendo y órale va, si se da fuerte"* *"Hace la invitación en general a todos, y en especial a algunos compañeros que hagan énfasis en ciertos puntos que tenemos que mejorar o que tenemos que participar"* 24-¿El director fomenta el trabajo en equipo y colaborativo entre los profesores? *"Si en pequeños grupos tenemos que exponer en las juntas de Consejo, estas llamadas unidades de estudio para que también tengamos esa interdisciplina con los compañeros"* *"Si se fomenta, incluso es la dinámica que estamos teniendo ahora en cada sesión de Consejo Técnico, trabajamos con el compañero de grado, incluso con compañeros de otra escuela del mismo grado en donde hemos compartido experiencia elaborando preguntas, problemas, para que se apliquen en un examen de matemáticas"*		

"Si a través de las juntas de cada mes, ahí damos las propuestas y el director nos integra en el trabajo colegiado" *"Si la verdad entre ciclos los maestros de primero y segundo que se complementen con los de tercero y de cuarto o con los de quinto y los de sexto, si se da, todos acceden en la mayoría de las ocasiones"* *"Si nos reúne por grupos o por grados, cada quien realiza las actividades de acuerdo a las características de sus chavos, porque no son iguales a pesar de que son el mismo grado tienen diferentes características sus alumnos entonces se adapta"* 30-¿Cómo es la relación director-profesor y como debería de ser? "Siempre con la convencía de seguir avanzando, la relación con el director es muy buena" *"Es una relación muy humana en donde él comprende, él escucha las situaciones a las que nos enfrentamos nosotros, no solamente en el trabajo sino también en la vida diaria, a veces me enfrentado a situaciones con los niños y con los padres de familia y él te da consejos y te sabe guiar por la forma más adecuada, y más saludable, para conservar en buen estado el empleo la relación entre maestro con los alumnos, con los padres y también con los compañeros"* *"Buena, exigente las cosas se tienen que hacer bien y lo más importante es que cumplamos*		

con nuestro trabajo" *"Muy abierta, es amable tranquilo, la mayor parte de las ocasiones un 95% que se llega a acercar uno a la dirección hay buen trato"* *"Hasta ahorita amigable, no ha habido problemas hay comunicación, nos apoya mucho y más en lo de matemáticas que es su rama en la secundaria, él nos da sugerencias, o venimos a preguntarle cuando no sabemos y si es accesible nos explica, andamos bien, a comparación de años atrás había división en la escuela, todos estamos hasta ahorita unidos en el trabajo vamos bien"* 31-¿Considera importante la función directiva si no porque? *"Claro es básica para cualquier plantel, siempre debe de haber un eje y una situación a seguir, un representante que recabar por todos los problemas"* *"Si es muy importante, porque el director es el eje que une a todos los compañeros docentes, creo que si no hubiera un director que supiera llevar bien las actividades de la escuela, pues la escuela no funcionaría de forma correcta"* *"Yo creo que es la base de que una escuela este bien organizada, si no está la cabeza que nos esté diciendo qué es lo que tenemos que hacer, la escuela se vendría abajo"* *"Es muy importante me parece a mí que es piedra angular del funcionamiento de la escuela, siempre existe la necesidad de*		

alguien que coordine los trabajos si se quiere sacar provecho de la institución si necesita haber alguien" *"Si es importante, porque es lo que encabeza todo los movimientos, las gestiones aquí dentro de la escuela"* 32-¿Cómo describirías el desempeño del director? *"Es bueno, es un maestro con experiencia, en las cuestiones directivas, pienso que ya tiene los elementos necesarios para sacar a flote una escuela,* *"Es un director muy flexible en el aspecto humano, yo considero que si le falta un poquito más en la organización del trabajo, puesto que algunas actividades no se han realizado por completo, no han salido del todo bien, pero en términos generales ha funcionado bien, porque si no estuviera funcionando los maestros no estuviéramos a gusto trabajando aquí"* *"Buena, la relación del director con todos los compañeros pues ha sido buena"* *"Su trabajo es muy bueno, falta un poquito más de trabajo de él en específico, a veces creo que se pierde en tantas cosas que necesita hacer, en dirección es mucho el trabajo que tienen, mucho papeleo"* *"No tengo ninguna mala nota de él, es accesible convive con nosotros, nos vamos a convivios y no hay problema todos vamos, cuando antes algunos no iban, ahorita logro esa unión entre todos y su trabajo hasta ahorita*		

ha sido muy bueno"		
25-¿Describa brevemente el proceso de elaboración del PETE o PAT? *"El PETE es un proyecto para transformar el plantel, tanto los Consejos de participación, como las dimensiones que maneja el PETE son necesarias para que haya mejoras, esa integración de los padres de familia, de todos los actores educativos es fundamental para que la visión, misión de nuestro proyecto se lleven a cabo, de lo que nosotros deseamos que valla creciendo, cuáles son nuestras necesidades como escuela. Es un proceso, muchas cosas se logran, otras quedan en camino y otras no se lograron, porque a veces tenemos toda la intención pero necesitamos nosotros lograr que precisamente en este PAT, o en este PETE participen todos los docentes para su elaboración"* *"El PETE se realiza en una sesión de Consejo Técnico, este programa lo realizamos primero realizándonos unas preguntas, después observamos unos estándares, después ya fuimos a fijarnos las metas, una de las metas, fue que los alumnos alcanzaran el nivel del logro en la lectura que le corresponde para cada grado, puesto que el problema que hemos detectado en los niños es que no comprenden lo que leen"* *"Al inicio un diagnóstico, a partir del diagnóstico podemos saber cómo están nuestros niños de cada grado y en ese momento buscar las estrategias pertinentes para mejorar. Y en Enero se hace un ajuste para ver todas las actividades que no*	**Categoría: Elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) o Plan Anual de Trabajo (PAT)** La elaboración del PETE y PAT describen que se realizó en Juntas de Consejo entre equipo directivo y docente, apegándose al formato que demanda el PEC, en el cual hicieron un diagnóstico, formularon preguntas, fijaron metas y estrategias tomando en cuenta las características y necesidades de la escuela, además en la elaboración promueven la participación de padres de familia siendo muy pocos los que participan. A mitad de ciclo escolar se analizan los planes, con el propósito de hacer los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos. Y también a final de cada ciclo escolar analizan qué objetivos se cumplieron y cuales no para reestructurar el plan anual de trabajo. En palabras del profesor de sexto grado describe lo siguiente *"Mejoramos en ENLACE porque si éramos de los últimos lugares a nivel Distrito Federal, a nivel zona estábamos en penúltimo lugar, se subió, mejoró la calidad de las instalaciones de la escuela porque si estaba un poco mal, a partir de que empezamos con eso de la Escuela de Calidad y que estábamos dando bajos resultados nos pusimos a trabajar, a hacer el trabajo que nos toca cada quien y hemos mejorado, si ha tenido influencia lo del PEC"*	La elaboración de un proyecto determina el funcionamiento escolar y es una herramienta intelectual fundamental que orienta al conjunto de la institución al logro de los objetivos propuestos. El PEC encomienda al director junto con su comunidad educativa (educadores y padres de familia) a elaborar el PETE y PAT en donde definen la misión, visión, valores y objetivos de la institución y planear las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además estos planes proyectan a la institución a corto, mediano y largo plazo para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión de escuela a la que aspiran (Programa Escuelas de Calidad 2010). El director corresponde a estas características del PEC, porque convocó a docentes, y padres de familia (aunque ésta no se involucra), para definir la misión, visión, formular metas y objetivos acordes a las necesidades del centro escolar. Con estas acciones tanto padres de familia como docentes adquieren mayor protagonismo en las decisiones sobre la educación que se quiere y necesita para los alumnos. Además a la mitad y final del ciclo escolar analizan qué objetivos se cumplieron y cuáles no, para reestructurar los planes.

se llevaron a cabo y cuales si se han realizado o modificarlas" *"Generalmente es de forma participativa y se hacen reuniones a veces hasta la hora del recreo, si nos toma en cuenta y si no se le ocurre a uno o al otro maestro ya damos ideas, tomamos acuerdos y eso es lo que llegan a poner en el PETE"* *"Mejoramos en ENLACE porque si éramos de los últimos lugares a nivel Distrito Federal, a nivel zona estábamos en penúltimo lugar, se subió mejoró la calidad de las instalaciones de la escuela porque si estaba un poco mal. a partir de que empezamos con eso de la Escuela de Calidad y que estábamos dando bajos resultados nos pusimos a trabajar, a hacer el trabajo que nos toca cada quien y hemos mejorado, si ha tenido influencia lo del PEC"* 26-¿El plan presenta metas, recursos y estrategias acordes a las necesidades de la escuela? *"Claro"* *"Si fue diseñado con el formato que nos piden y si presenta las metas, las estrategias, y recursos que son necesarios para llevarlas a cabo"* *"Si el plan debe de estar acorde a las necesidades ,una de ellas es elevar la calidad educativa, otra que todos los niños del fomento a la lectura y otra pues la resolución de problemas"* *"Si, son varios años que tengo aquí año con año se ve si se alcanzaron las metas, si no se*		

alcanzaron y se arregla lo que se tenga que arreglar. Uno que tengo muy visto es el incrementar los niveles en el examen de ENLACE, Otro el encontrar mayor comunicación entre los profesores" *"Si a corto, mediano y a largo plazo, hay algunos que no se alcanzan, algunos que sí, vamos poco a poco, apenas vamos encaminados, este año empezamos a ver algunos cambios"* 27-¿Promovió la participación del equipo docente y del comité de padres de familia para su elaboración? *"Si los Consejos de participación, el director va a organizar pero se necesita accionar, para tener logros"* *"Si lo trabajamos es en sesiones de Consejo Técnico, alguna vez nos fue necesario tomar un tiempo que tenemos con los niños lo hicimos en la hora del recreo, lo hicimos de forma colaborativo con compañeros en equipos, los padres de familia si han apoyado, para el diseño también del PAT para la realización de las actividades que se plantean, a ellos se les solicita que propongan actividades y ellos participan"* *"De los profesores si, los padres de familia son pocos los que se involucran"* *"De los profesores si, se llegan a hacer reuniones con los padres también, pero la verdad no hemos hecho una reunión entre dirección, maestros y padres de familia para hablar acerca de lo del PETE no, creo*		

no ha habido tiempos" *"Si, si se integraron, si hicieron junta con ellos también y se integró al plan y al PETE todo eso"*		
28-¿Cómo supervisa el director que las instalaciones se encuentren en buen estado? *"Si se realizan gestiones en la delegación, en nuestras direcciones operativas, como otro tipo de instituciones que nos pueden estar apoyando"* *"Si para el aula de cómputo existe un programa en el que vienen a revisar, están en constante revisión las computadoras, hay una persona encargada del aula de cómputo, se encarga de revisar que las computadoras estén correctamente apagadas, que estén funcionando, incluso existe un cuadernillo en donde se apuntan si existiera alguna irregularidad, cuando un maestro asiste con su grupo la apunta y de esa forma ellos tienen el conocimiento de cómo está funcionando. También en las aulas ha habido mejoras, a mi grupo le cambiaron la chapa y la puerta no cerraba correctamente y la repararon, y si otras acciones se han realizado con relación al mantenimiento del edificio escolar"* *"El director es el encargado de observar todas las necesidades de la escuela, porque él manda a las personas adecuadas que vengan a arreglarlo, si lo hace"* *"Si, por ejemplo solicitó la participación de los padres de familia para que vinieran a pintar la zona de seguridad*	**Categoría: Gestión de recursos físicos y materiales didácticos** Argumentan que el director se apoya en el ATP para que supervise el cuidado y funcionamiento del equipo de cómputo, hace gestiones para mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la escuela, también para obtener materiales y recursos didácticos (planes y programas, libros de texto) que se necesitan, apoyando así a los docentes para que desarrollen su práctica en condiciones favorables para el aprendizaje. El director motiva a los padres de familia a realizar acciones para el mantenimiento de las instalaciones y a pintar medidas de seguridad en el centro escolar. Y si requieren un libro o material que no lo proporciona la SEP de manera colegiada los educadores se ponen de acuerdo para conseguirlo.	Esta categoría es importante porque incorpora los recursos físicos y materiales didácticos disponibles e indispensables para la consecución de los objetivos propuestos. Al comparar las respuestas de los profesores(as) con las del director en este aspecto se puede decir que el director verifica que el aula, la escuela y el maestro(a) cuenten con las condiciones necesarias para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza, además se apoya en los padres de familia para promover acciones de seguridad e higiene para toda la comunidad escolar.

ahora con estos sismos, para que vengan y laven los salones" *"Si bastante todo, por ejemplo las computadoras y si hay alguna falla, hablamos inmediatamente y gestionamos para que vengan a arreglarlas, lo mismo con el alumbrado, agua, los lavabos de los niños"* 29-¿Qué acciones realiza el director para obtener el material didáctico que necesita la escuela? *"Vienen presupuestos que nos brinda la SEP, como es el PEC, y otros recursos que dan los padres de familia"* *"Todo lo recibimos al inicio de ciclo escolar, el plan y programas, existe una copiadora porque se compró gracias a un programa que entro la escuela, el de Escuelas de Calidad, y si las que requerimos para trámites administrativos si nos las facilitan, y todos los alumnos cuentan con los libros completos"* *"La SEP nos manda precisamente documentos que tenemos que estar trabajando en Juntas de Consejo, pero si todo el colegiado necesita de otro tipo de libro pues los mismos compañeros nos apoyamos para poder traer ese material"* *"Hubo problema al principio del año con los libros de texto y eso con la supervisión, pero él busco la forma y se entregaron todos"* *"Si programas, vienen editoriales todos los alumnos*		

cuentan con los libros de texto gratuito"		

Anexo 3. Selección, análisis y sistematización de la información del Director / Escuela no inscrita al PEC/ *Interesa saber qué acciones realiza el director de liderazgo y gestión pedagógica*

Sección A **Información** Transcripción textual de la información proporcionada por el entrevistado en cada una de las categorías de análisis.	**Sección B** **Condensación** Síntesis de la información dada por el director que permite describir la categoría.	**Sección C** **Interpretación** Significados de la información, incluidos los porqués y su relación con la teoría.
1-¿Definió, junto con los profesores, los criterios que deben considerar para planear las clases? Describa brevemente. *"Cada ciclo escolar se lleva una planeación general anual y se ponen las bases cómo se va a hacer una planeación, qué fundamentos va a llevar, qué aprendizajes esperados se tocan, si es inicio, desarrollo y cierre, qué características deben de llevar cada uno de ellos y cómo debe de ser los aprendizajes, qué políticas debe seguir, vemos lineamientos, todo lo que implica para el funcionamiento del trabajo.* *Cada mes se va trabajando con los profesores, qué es lo que se va hacer durante el ciclo escolar"* 2-¿Qué acciones realiza para revisar las planeaciones de los profesores antes de que se apliquen? *"Sí las planeaciones se les pide semanal, los días lunes, y con los días lunes que nos entregan es lo que ellos van a trabajar durante toda la semana"*	**Categoría: Desarrollo y Concreción del Currículo** Subcategoría: Apoyo a la planeación de clases de los docentes En el proceso de planeación de clases se evidencia apego a la normatividad de la zona escolar (SEP) en cuanto a: centralidad del aprendizaje, lineamientos institucionales, trabajo colegiado con los docentes, entrega y revisión de la planeación semanal, de la cual el director proporciona retroalimentación a los docentes aunque no de manera frecuente debido a las exigencias de carácter administrativo que le ocupan ese espacio, por lo que delega esa actividad al ATP. El discurso del director deja ver su interés de que se cumplan los aprendizajes esperados de acuerdo al plan de estudios actual, realiza evaluaciones con los docentes de toda la zona.	Esta categoría describe el trabajo que realiza el director para apoyar al docente en el aula, especialmente en el manejo de los contenidos curriculares, la forma en que expone sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos al interior del aula (Programa Escuelas de Calidad, 2010). Por lo tanto el quehacer del directivo lo lleva a revisar y reflexionar acerca del proceso de aprendizaje-enseñanza, para conocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. (SEP,2006) El director puede conocer de diversas maneras, las formas o estilos de enseñanza de cada maestro, por ejemplo: en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender (Programa Escuelas de Calidad, 2010). Es aquí donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la

15-¿Pregunta a los profesores cómo se está aplicando la planeación semanal? si/no y por qué "No, cuando están en clases no, cuando yo tengo algo que tratar con los profesores no lo hago enfrente de los alumnos, lo llamo individualmente y tratamos esos asuntos, nunca lo hago frente de los alumnos, y cuando se requiere preguntar si lo llevamos a cabo" 3-¿Proporciona recomendaciones a los profesores para mejorar sus planeaciones semanales (sobre la redacción de los objetivos, el diseño de las actividades, uso de materiales didácticos, agrupamiento de los alumnos para trabajar los temas, atención a niños con algún rezago, la evaluación del tema)? Mencione algunas de ellas. *"Si bueno cuando hay oportunidad si se hace regularmente, a veces cuando no lo hago yo, se deslinda la responsabilidad al técnico pedagógico, le digo hay que checar las planeaciones se tienen que hacer algunas observaciones, a veces semántica, otras veces de si cumple con las características, otras veces se les hace la observación si está bien hecha la planeación se les felicita, se les pone muy bien maestra, pero cuando les falta un detallito le pongo por favor profesor trata de hacer esta actividad.* *A veces las planeaciones si se llegan a rezagar un poquito, pero de todas formas los profesores tienen copia para que ellos continúen"*		concreción de los objetivos curriculares.

4-¿Revisa semanalmente el avance programático que lleva cada uno de los grupos? si/no y por qué *"El avance programático está en función de aprendizajes esperados así de acuerdo al plan 2011, ahora se está haciendo una evaluación de bloque 1 en esa evaluación participan todos los docentes de toda la zona, entonces eso nos obliga de una u otra forma a revisar los contenidos y a revisar cómo y qué, si los alumnos tienen esos aprendizajes y esas competencias"*		
5-¿Tiene planeadas estrategias para atender adecuadamente a los grupos que se queden eventualmente sin profesor? Describa cuáles. *"Sí, tenemos al ATP es parte de sus funciones y actividades nosotros le hemos delegado esa responsabilidad, cuando algún profesor por alguna circunstancia o enfermedad que nos avise de momento, sabes qué no puedo ir, entonces el ATP se hace cargo de un grupo y se implementan algunas estrategias. Por ejemplo fortalecimiento del aprendizaje, también vemos algunas actividades de desafíos que tenemos aquí, a lo mejor no se sigue el plan, el programa, pero de una u otra forma se está reforzando los conocimientos"* 13-¿Hace oportunamente las gestiones para solicitar personal cuando hace falta (ejemplo, cuando hay incapacidad de algún profesor solicita a la instancia correspondiente la sustitución del profesor)? Describa brevemente. "Así es, nosotros lo hacemos en	Subcategoría: Continuidad del aprendizaje Cuando algún profesor no puede asistir a dar clases, el director delega al ATP la responsabilidad del grupo, éste desarrolla actividades para retroalimentar debilidades y fortalezas en el aprendizaje de los alumnos. Y si se requiere cubrir por más tiempo a un docente afirma hacer la gestión correspondiente en tiempo y forma a la SEP, pero ésta manda el recurso dos semanas después.	El PEC (2010) demanda al director tener una planeación para garantizar la continuidad del aprendizaje en el aula cuando un profesor esté ausente ya sea por uno o varios días.

tiempo y forma la SEP a veces tarda en resolvernos, este proceso se atrasa debido a que nos piden la incapacidad cuando la maestra la extienda la incapacidad, la maestra se fue el día 7 y hasta el día 8 nos trae la incapacidad nosotros hasta el día 8 podemos meter el recurso, a veces tardan 15 días para que nos cubran esa plaza"		
6-¿Prepara la visita a los grupos (revisa el avance programático de los grupos a observar, hace una guía de observación o la revisa, etc.)? Mencione qué aspectos. *"Si, hay un método que nosotros estamos implementando que se llama Stalin, ese nos da la posibilidad de medir, tanto cualitativa como cuantitativamente el desempeño de cada profesor, a través de instantáneas nosotros nos damos cuenta cómo va trabajando el profesor, vemos que tenga en sus salones llenos de trabajos de los alumnos, que sea motivante, que tenga expositores, que estén de acuerdo a la fecha, que se maneje mucho los valores, calendarización de exámenes, sus gráficos de avance de cada uno de los alumnos, sus gráficos de comprensión lectora, de aprovechamiento matemático, uno se da cuenta cuando va a ver todas esas evidencias que el profesor si está trabajando* 14-¿Aproximadamente que tiempo permanece observando el desempeño del profesor y los alumnos? *"Es una hora exactamente, me quedo toda la clase"* 16-¿Hace observaciones y	Subcategoría: Evaluación del desempeño docente y de grupo En las visitas técnico-pedagógicas supervisa el desarrollo y concreción del currículo, observando en promedio una hora el desempeño del profesor con el método Stalin que consiste en fotografías instantáneas cada 15 segundos *"valorando la práctica docente tanto cuantitativa como cualitativamente"* en cuanto a; *"contenidos, motivación para el aprendizaje, evaluación en tiempo y forma, que se trabaje por proyectos, que si en base a su planeación están sus aprendizajes, su dosificación"* Menciona que en las visitas los alumnos están un poco desconcertados los primeros 15 minutos y eso es un distractor para que le pongan atención al profesor y él lo pueda evaluar lo mejor posible. Las debilidades observadas en las visitas, las comenta generalmente en las Juntas de Consejo y que proporciona retroalimentación con "teoría pedagógica como: Makarenko, la torre de las banderas de la Revolución Rusa, de la nueva escuela, de John Dewey, de conocer a todos los pedagogos que incursionaron en la educación y tuvieron éxito, las estrategias que utilizaron, las hacemos a través de reflexiones,	El director como líder institucional es un factor para el desarrollo de la educación, la SEP propuso cambiar el papel administrativo por una dirección más participativa, social, y humanista centrada en la gestión pedagógica, que refiere al aula, lugar destinado para llevar a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza. (Programa Escuelas de Calidad, 2010). Con esta propuesta se busca que el director tenga una visión más sistémica de las debilidades y fortalezas que caracterizan el aprendizaje y enseñanza de los grupos, para crear estrategias en compañía de los profesores que permitan resarcir esas limitaciones y alcanzar la calidad educativa.

registros centrados en el desempeño del profesor y los alumnos durante las visitas técnico pedagógicas? Describa brevemente. *"Si, cuando nosotros hacemos esas observaciones el método Stalin nos arroja estadísticas, gráficas, desempeño, duración de cada actividad que está haciendo, actividades que está realizando y si está cumpliendo o no con la planeación, eso es lo que nosotros observamos"* 7-¿Qué aspectos ha observado que favorecen o limitan el aprendizaje de los educandos cuando hace visitas técnico pedagógicas a los grupos? *"Bueno a veces los niños están un poco desconcertados de las visitas, al principio están volteando constantemente, pero como va avanzando 10,15 minutos ya se les olvido, y es cuando uno va percatándose si está llevando los objetivos, si está trabajando por proyectos, qué está desarrollando, si en base a su planeación están sus aprendizajes, su dosificación"* 8-¿De qué manera proporciona orientación a los profesores sobre los aspectos deficientes observados en las visitas (por ejemplo: trato a los alumnos, cómo evaluar o retroalimentar, cómo abordar algunos contenidos o sobre el enfoque de las áreas)? *"Eso lo vemos en las Juntas de Consejo A veces si se molestan cuando uno les hace la sugerencia, te dicen es que no sabes cómo está el grupo, me tocaron tantos, haber maestra hay este material utilícelo,* *pero algunos maestros son exigentes todavía ellos piden*	una forma de que se motiven una motivación intrínseca, que ellos entiendan que tienen una función social muy importante"	

más, dicen no son suficientes para mí las observaciones, entonces uno tiene que ser más pragmático, buscar alguna teoría, por qué no se basa en Macarenco, se acuerdan de la torre de las banderas de la revolución rusa, o de la nueva escuela, o de Jhon Dewey, de los teóricos se les recomienda, se les hace consciente de que deben de estar actualizados en esos aspectos, de conocer a todos los pedagogos que incursionaron en la educación y que tuvieron éxito, cuáles fueron las estrategias que utilizaron, las hacemos a través de reflexiones, que ellos entiendan de que tienen una función social muy importante, una forma de que se motiven, una motivación intrínseca"		
9-¿Cuáles son las gestiones que realiza para atender a los niños que requieren apoyo especial (canalización hacia instancias de educación especial, búsqueda de alternativas, etc.)? *"Si, aquí cuando un niño requiere apoyo de otras instancias, los canalizamos a USAER ellos regularmente han hecho la gestión ante otras instancias, a veces los mandan al hospital psiquiátrico infantil, otras veces al neuronal, otras veces a que le chequen lo psicomotor, todo lo que se consideran como barreras para el aprendizaje esa es su función de ellos"*	Subcategoría: Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje. Describe que cuenta con el apoyo de USAER para atender a los alumnos que presentan barreras para el aprendizaje. Y si es necesario USAER los canaliza a instituciones de intervención especializada para que reciban atención física o psicológica.	Como ya se mencionó el modelo de gestión educativa estratégica que propone el PEC no proporciona un enfoque o estrategia de intervención que cubra los aspectos de la educación especial, por lo tanto este director y el que está inscrito al PEC realizan acciones similares para cubrir las necesidades educativas especiales de los educandos en sus respectivos centros escolares.
10-¿Cuáles son las actividades extraescolares que promueve para apoyar el aprendizaje de los estudiantes (visitas a museos o desarrollo de excursiones para reafirmar contenidos, entre otras)?	Subcategoría: Actividades para reforzar el aprendizaje Afirma tener una planeación para visitar museos, zoológicos, que reafirmen los contenidos vistos en las aulas, toma en cuenta los que	Los planes y programa actuales demandan un tipo de educación donde el educando sea más participativo, que investigue, reflexione, que sea competente para la vida, etc. Ante estas exigencias educativas se debe

"Bueno aquí regularmente se hace una o dos visitas también tratamos de que alguien externo venga aquí para que implemente fundamentos de valores, espectáculos, teatro al aire libre, bailes regionales, etcétera. Esas cuestiones las hacemos a través de los mismos padres de familia, ellos tienen conocidos otros nos propone la SEP el año pasado fuimos al museo del papalote, tenemos planeado ir en Diciembre a la ciudad de los niños que es muy interesante y que eso va a reforzar mucho los aprendizajes y las competencias, y tenemos planeado otra salida al parque de los coyotes que es un campamento que ya está programado para Noviembre"	propone la SEP o los de participación social (los que proponen los padres de familia). Y que cuando menos una o dos veces al año se realizan estas actividades.	implementar alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo (SEP, 2006).
11-¿Cómo verifica que los profesores responsables de algún proyecto educativo (de computación, de inglés, de educación artística, etc.) desarrollen las actividades con un plan de trabajo preciso? *"Si, en Junta de Consejo Tenemos la Comisión de áreas verdes y de seguridad, hay un proyecto de retirar la malla ciclónica que tenemos alrededor de las áreas verdes, debido a que ésta se ha puesto un peligro para los niños y se va a gestionar, ya tenemos las fotos, en la próxima semana hacemos la gestión para que se retire, a dirección 4, pero una vez quitando eso, ya necesitamos el proyecto para las áreas verdes qué vamos a hacer allí entonces el próximo viernes nos lo van a presentar.* *La Comisión técnico-pedagógica va a implementar estrategias para aumentar el proceso de enseñanza-*	Subcategoría: Supervisión de proyectos educativos Argumenta supervisar los proyectos escolares y que se organizan a través de comisiones por ejemplo la de áreas verdes, de seguridad, técnico-pedagógica y que cada docente pertenece a una comisión, mismas que generan proyectos a lo largo del ciclo escolar. Como en la técnico-pedagógica desarrollan proyectos para aumentar el nivel de aprendizaje y se vea reflejado en la prueba ENLACE en palabras del director *"La comisión técnico-pedagógica va a implementar estrategias para aumentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, además para estar en mejores rating en ENLACE se alcanzaron casi los 600 puntos, para este ciclo escolar queremos rebasar los 630 puntos es nuestra meta"* Además expone interés por la seguridad de los educandos al	El PEC promueve la elaboración de proyectos educativos y la supervisión de los mismos a través del director involucrando a toda la comunidad educativa (SEP, 2001).

aprendizaje, y además para estar en mejores rating en ENLACE , entonces se alcanzaron casi los 600 puntos, estamos muy cerca unos treinta y tantos puntos, eso quiere decir que este ciclo escolar queremos rebasar los 630 puntos es nuestra meta" 12-¿Cuáles son las actividades que realiza para supervisar que los objetivos del Proyecto Escolar se realicen? *"Cada junta de Consejo Técnico se hace como una evaluación de lo que se avanza, de lo que se retrocede, como una autocrítica y autoevaluación de si se está cumpliendo con los objetivos, con las metas que nos trazamos, supervisando, constantemente estamos profesor el de educación física sale hasta las 4 de la tarde para una situación extracurricular handball, también estamos al pendiente que se esté llevando a cabo*"	realizar gestiones para retirar los objetos que representan un riesgo para su integridad física. También dice hacer en junta de consejo de cada mes, una evaluación para analizar si se están cumpliendo los objetivos propuestos y que día a día supervisa el trabajo docente.	
17-¿Indaga si el profesor promueve la reflexión entre los alumnos de lo aprendido? Cómo lo hace. *"Se procura hacer, y se menciona ya sea en las Juntas de Consejo o en las observaciones de clase"* 18-¿Cómo verifica que el profesor utilice correctamente los libros de texto (es decir, que los utilice de acuerdo al tema que se está trabajando y como un recurso didáctico)? *"Claro que sí, debería de hacerlo, , no se ha llevado a cabo pero si tenemos ese plan aun así yo paso constantemente por los salones, como se está trabajando, si no hay problemas, voy y veo a través*	Subcategoría: Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto En Juntas de Consejo comenta a su plantilla docente que se debe promover la reflexión del contenido que se aprende en las aulas. Y considera que se debe verificar que el docente utilice los libros de texto de acuerdo al contenido que se está trabajando y como recurso didáctico, sin embargo en palabras del director *"claro que sí, debería de hacerlo, no se ha llevado a cabo pero si tenemos ese plan"* Pero según supervisa contantemente a través de la ventana, que el profesor este trabajando con sus alumnos en un clima favorable, para el aprendizaje.	Los planes y programas enfocan que los alumnos argumenten el conocimiento aprendido y también que se utilice los libros de texto como un recurso didáctico (SEP, 2006). Resulta evidente que el director no dedica tiempo y espacio suficientes para verificar el uso de los libros de texto y dialogar con los docentes que fomenten la reflexión del aprendizaje.

del cristal salón por salón, veo como está ubicado el profesor, qué está haciendo y si los alumnos están en un desastre, le pregunto maestro qué está pasando por que no están trabajando, y si está atendiendo asuntos personales, se le pide amablemente que los deje para después"		
19-¿Qué proceso lleva a cabo para analizar con los profesores los instrumentos y las estrategias que se utilizarán para hacer la evaluación inicial, continua y final de los alumnos? Describa brevemente. *"Nosotros hicimos una evaluación del primer bloque, pasado mañana que es la Junta de Consejo, vamos a analizar los resultados y vamos a implementar las estrategias para ver dónde fallamos, dónde podemos implementar otro tipo de estrategias, con qué maestros, eso nos va arrojar resultados muy interesantes la hacemos en base a aprendizajes esperados y competencias. Entonces ellos ya dicen, yo fallé en esta pregunta porque no reforcé o no implemente otras estrategias, entonces ellos empiezan a buscar sus propias estrategias en conjunto con dirección"* 20-¿Analiza con los profesores los exámenes para identificar si son acordes a las necesidades de evaluación del programa y los alumnos (si cubren los contenidos vistos en el período, si son claros para los alumnos, si se apegan al enfoque que se maneja en las asignaturas? Describa brevemente. *"Si se analizan, esas evaluaciones se ven, hay una estrategia que se implementó*	Subcategoría: Análisis de las evaluaciones de los educandos Este proceso se lleva a cabo con las siguientes características: el director tiene conocimiento de los aspectos que se valoran en los alumnos tanto a nivel cognoscitivo, como de relaciones socio-afectivas, de participación, convivencia, integración, etc. Describe que se analizan las pruebas de evaluación en colegiado antes de que se apliquen, y que entre los maestros del mismo grado generan los ítems que conforman los exámenes de las asignaturas, él supervisa que los ítems sean de diferente grado de dificultad para analizar si realmente fomentan el aprendizaje reflexivo y significativo en los alumnos. También analizan los resultados de las evaluaciones por medio de gráficas, consideran que dicho análisis es un diagnostico que les permite ver las deficiencias y a su vez reflexionar para buscar estrategias que solucionen las debilidades de aprendizaje originadas del quehacer docente o de la dificultad del contenido. De esta forma él dice apegarse a los lineamientos de evaluación que demanda supervisión escolar.	Un elemento determinante que está bajo la supervisión de los directivos es la evaluación de los alumnos, porque es una herramienta que orienta y retroalimenta el quehacer del maestro. La tarea que realiza el director con su equipo docente, de analizar los resultados de aprendizaje de los educandos permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado. También se identifica dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender, las cuales pueden ser por una enseñanza deficiente; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa, los logros de sus estudiantes (Programa Escuelas de Calidad, 2010).

esta vez, se eligió a los profesores que pidieron trabajar entre pares y colegiado, ellos en colegiado realizan sus ítems y esos mismos ítems tienen un grado de complejidad, nivel 1, 2, 3 y 4, yo les pido hagan 5 de nivel 1, 3 de nivel 2, 10 de nivel 4 etcétera, para que nosotros podamos ver si efectivamente si el razonamiento lógico-matemático del niño está bien, si la comprensión lectora, si la geografía, etcétera, nos va a dar resultados y se pueden analizar muy bien" 21-¿Hace propuestas, junto con los profesores, para que los exámenes se adecuen conforme al programa y las características de los alumnos? Describa el proceso. *"Si porque la zona nos ha instrumentado constantemente y tenemos que revisar esa parte, porque ya no es si queremos, es cómo una norma que tenemos que llevarlo a cabo"* 22-¿De qué manera analiza con los profesores los resultados de aprendizaje de los alumnos obtenidos a través de la evaluación? *"Una vez que ellos llevaron a cabo su evaluación, el aprendizaje esperado es arrojado en una cartilla de evaluación, en esa cartilla ellos están evaluando todos los aprendizajes del alumno, el comportamiento, lo cívico que tiene, cómo se desenvuelve con sus compañeros, que situación está pasando el alumno, etcétera. Regularmente los maestros están en constante autocrítica, autoanálisis. Y ahorita se hacen gráficas del*		

aprovechamiento de cada uno de los alumnos y se pasan, tal grupo salió bajo en esto, tal grupo en esta respuesta salió alta y eso les da pauta a ellos para que mejoren sus estrategias" 23-¿Analiza, junto con los profesores, las propuestas para retroalimentar a los alumnos? Describa cómo. *"Si, porque la supervisora constantemente está supervisando que estemos haciendo ese trabajo y nos pide diagnósticos, evaluaciones, trabajos, contenidos, porque ella también lo analiza en la dirección 4, entonces por eso estamos siempre revisando"*		
24-¿Ha elaborado un diagnóstico preciso de las necesidades de formación de los profesores (conocimiento de los materiales curriculares, los enfoques de las asignaturas, la evaluación, la planeación, el trato a los alumnos, etc.)? si/no y por qué *"Si, aquí implementamos una encuesta a cada profesor, que necesidades tiene, esa encuesta nosotros la enfocamos, a qué nivel de preparación tiene, qué cursos está tomando, si tiene otro grado, si está en constante superación y o actualización"* 25-¿Tiene una propuesta clara para atender las necesidades de formación de los docentes, en donde usted está incluido? Describa brevemente. *"Cuando sale una oferta de cursos que saca la SEP nosotros se la damos a conocer y que la firme cada uno de los profesores que tiene conocimiento de ese curso y*	**Categoría: Capacitación del equipo docente** Existe interés del director para que los profesores se capaciten y actualicen *"en cuestiones curriculares de actualidad"* Tanto en cursos que forman parte de la planeación de la SEP como en propuestas que el mismo lidera gestionando en la dirección cuatro. Además expresa que realiza una encuesta para detectar necesidades de capacitación que puede estar vinculada a la que realiza la SEP. En su discurso enfatiza que se está actualizando lo describe así: *"Mi debilidad más grande era no entender mucho de los planes y programas, pero una vez que estoy aquí tengo que estar en constante actualización, me he estado preparando en cuestiones de liderazgo, de gestión educativa, de proyectos académicos estoy en actualización constante, actualmente me falta una materia para terminar la Maestría en Ciencias de la Educación"*	Esta categoría demanda a los directivos a desarrollar acciones para mejorar la calidad educativa, como capacitación y evaluación permanente de profesores (SEP, 2006). Porque estos aspectos influyen directamente en el proceso de aprendizaje-enseñanza que se desarrolla en las aulas. Y si el director no promueve la evaluación y capacitación de su equipo docente puede ser una limitante para no proporcionar la enseñanza que corresponda a las necesidades y características de los educandos.

que no se le obligue que lo tome, pero de una u otra forma tratamos no de coaccionar, sino de motivar a que él lo tome, que es necesario, que son de actualización, *Y en mi caso particular aquí mi debilidad más grande era no entender mucho de los planes y programas, pero una vez que estoy aquí tengo que estar en constante actualización, me he estado preparando en cuestiones de liderazgo, de gestión educativa, de proyectos académicos estoy en actualización constante, actualmente me falta una materia para terminar la Maestría en Ciencias de la Educación"* 26-¿Ha realizado gestiones para atender las necesidades de formación de los profesores (planteamiento a la supervisión, solicitud a Centro de Maestros, etc.)? si/no y por qué "Dentro del plan de trabajo que yo tengo se gestiona una visita a dirección 4, con especialistas en la cual nos van a enseñar cómo hacer los desafíos matemáticos, como impactar a los niños y cómo aplicar esos desafíos, para elevar el nivel de matemáticas que se nos está pidiendo, vienen 4 personas, ellas se encargan de pasar a todos los salones y dar estrategias a los maestros de cómo van a trabajar, de esa forma nosotros tratamos de que se capacite el docente en cuestiones curriculares de actualidad"		
27-Cuando reconoce oportunamente el trabajo que realiza cada uno de los profesores de manera satisfactoria ¿cómo se los	**Categoría: Liderazgo Directivo y Clima Organizacional** El director afirma que reconoce y estimula el trabajo satisfactorio de	La categoría refiere al director como líder del centro escolar y como responsable de crear un ambiente laboral positivo que influya en la práctica docente,

comunica? *"Personalmente lo llamo y le digo, maestro lo felicito está usted muy bien, he visto un avance considerable significativo en sus alumnos, su control de grupo es excelente, sus alumnos en ENLACE salieron muy bien, los maestros que salieron bien en ENLACE se les va a dar su reconocimiento, y la SEP aparte les da su reconocimiento en nivel económico por escrito, si les tratamos de promover esa motivación intrínseca"* 28-¿Motiva frecuentemente a los profesores a realizar con calidad su trabajo? ¿Cómo lo hace? *"No constantemente, pero si cuando es necesario ahí estoy, cuando alguien no está realizando bien, busco la forma de buscar una motivación, no de hacerle sentir mal, ni regañarlo, ni nada de eso, al contrario hay diferentes formas del trato"* 29-¿De qué manera anima a los profesores a participar en las actividades de tipo académico y social? Por ejemplo cursos de formación, convivios etc. *"Nosotros tenemos los convivios, cada Junta de Consejo tratamos de que sea un convivio de integración, realizamos prácticas para integrar más al grupo, porque es un grupo difícil, pero a través de unas psicólogas de USAER hicieron intervenciones y tratamos temas de motivación, de reflexión, trabajo colectivo, etcétera. ellos ya no están a disgusto, al contrario están trabajando sin coacciones, están trabajando libre, no por eso ellos descuidan su trabajo,*	los maestros, además de los estímulos económicos que proporciona la SEP. Señala incluso que no motiva de manera constante el desempeño del trabajo docente, pero que cuando lo hace, es a través del aspecto humano del buen trato. En palabras del director "Personalmente lo llamo y le digo, maestro lo felicito está usted muy bien, he visto un avance considerable significativo en sus alumnos, su control de grupo es excelente, sus alumnos en ENLACE salieron muy bien" Para el director la realización de convivios en las reuniones de Consejo Escolar da como resultado un clima escolar adecuado para que los profesores desarrollen sus actividades de manera favorable, por lo que ha solicitado el apoyo de USAER para desarrollar estrategias de integración grupal. Lo menciona de esta forma: *"Ellos ya no están a disgusto, al contrario están trabajando sin coacciones, están trabajando libre, no por eso ellos descuidan su trabajo"* Sin embargo, en palabras del mismo director la comunidad de padres de familia es difícil. Se aprecia un clima complejo en el que los problemas se evidencian. *"A veces llegan los papás muy enfurecidos que piensan que es una guardería aquí, que no más nos echan los niños, haber papás aquí no es una guardería aquí los papás tienen la obligación de ver por la educación de sus hijos, no les decimos directamente, pero les damos a entender que ellos tienen más que nada la obligación"* El director promueve la negociación y la participación de todos, tomando en cuenta su opinión, ya sea para ponerse de	además de proporcionar a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, para desarrollarse de manera colegiada. Por lo tanto es necesario que cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Porque el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento lo hace el director para generar en los actores educativos el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad del centro escolar (UPN, 2002). Por ello el Programa Escuelas de Calidad hace referencia a la importancia que tiene el liderazgo en la función directiva para impulsar el adecuado funcionamiento de los centros escolares, y para generar el trabajo colegiado entre los maestros, alumnos y padres de familia, por esta razón dentro del PEC se habla de un liderazgo distribuido y transformacional encabezado por el director que oriente a todos hacia el logro de los objetivos de la escuela (SEP, 2001).

aun de ser una comunidad muy difícil por los padres de familia a veces llegan los papás muy enfurecidos que piensan que es una guardería aquí, que no más nos echan los niños, haber papás aquí no es una guardería aquí los papás tienen la obligación de ver por la educación de sus hijos, no les decimos directamente, pero les damos a entender que ellos tienen más que nada la obligación, entonces nosotros le damos la motivación que participen y se incluyan" 30-¿Cuáles estrategias implementa para fomentar el trabajo en equipo y colaborativo entre los profesores? *"Lo que ha funcionado muy bien, es que seguimos a gente adecuada en cada grado y que están trabajando cada grado en colegiado, el trabajo colegiado abre la posibilidad de ser más eficiente, ellos mismos te van dando las propuestas de mejoras aquí en la escuela, de implementar la calidad educativa, todo esto se ve en las Juntas de Consejo, aquí no se excluye para nada, aquí no se toman decisiones unilaterales, para que se lleve a cabo el trabajo colectivo tiene que haber consenso, a veces uno u otro profesor cuando no están de acuerdo, entonces se lleva a votación, , tomando en cuenta la opinión de los profesores es importante"* 36-¿De manera general cómo describiría su desempeño como director? "Pues ya haciendo un análisis de todo lo que ha sucedido la salida de la otra directora y toda la cosa, yo pienso que ha sido muy buena, debido a que no he	acuerdo para elevar el aprendizaje de los alumnos o para la solución de conflictos. Valora su desempeño de manera muy buena, enfocando la buena relación con padres de familia y profesores sin tener problemas graves porque le da prioridad al *"dialogo, convenios, negociaciones, acuerdos"* estrategias que le han permitido tener un buen vínculo con ambas partes.	

tenido problemas serios con los padres de familia, con los profesores, todo a través del dialogo, de la concertación, de acuerdos, convenios, negociaciones. Tengo el apoyo de los padres de familia y la relación con los profesores es buena"		
31-Describa brevemente el proceso de elaboración del PETE o PAT. *"Ese plan se va modificando y se fijan metas año con año, nos inscribimos a los diferentes proyectos que hay en la SEP, programa de escuela segura, próximamente a escuela de calidad y todas esas adecuaciones las tenemos que hacer por escrito porque supervisión escolar nos pide que le llevemos una copia Entonces esas adecuaciones se revisan qué me sirve de aquí, cuáles fueron los objetivos, los cumplimos, se cumplió esto no, entonces ahora vamos a implementar este año esta estrategia, esta gestión, este programa, etcétera"* 32-¿Verifico que presentara metas, recursos y estrategias acordes a las necesidades de la escuela? "Si" 33-¿De qué forma promovió la participación del equipo docente y del comité de padres de familia para su elaboración? "Si, todo eso se tomó en cuenta, los padres de familia participan en gestiones, colaboran en el Consejo de Participación Social todo se elabora a través de ellos"	**Categoría: Elaboración del Proyecto Escolar** Afirma que el proyecto escolar contiene metas, recursos y estrategias adecuadas a las necesidades de su contexto educativo, además comenta que participaron en su elaboración el Consejo de Participación Social, profesores, y que con ellos dice hacer un análisis para verificar si se cumplieron los objetivos, y de no ser así gestiona por medio de estrategias para llevarlo a cabo el siguiente curso. También dice inscribir a la escuela a los diferentes programas de la SEP.	La elaboración de un proyecto determina el funcionamiento escolar y es una herramienta intelectual fundamental que orienta al conjunto de la institución al logro de los objetivos propuestos. El director es responsable de convocar a docentes, padres de familia, para crear equipos de trabajo y asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para los alumnos (Programa Escuelas de Calidad, 2010).
34-¿Cuáles son las acciones que promueve para que las instalaciones se encuentren en	**Categoría: Gestión de recursos físicos y materiales didácticos**	Esta categoría se le puede considerar como una pieza nodal, porque incorpora los recursos

buen estado? *"La asociación de padres de familia realiza las gestiones de mantenimiento a la escuela y nosotros cuando es una obra mayor se hace también la gestión a autoridades administrativas de la SEP, se trata de que este bien interiorizada la escuela, pintura, sanitarios, etcétera. Tenemos todo un plan anual en la cual se va revisando la instalación eléctrica, instalación hidrosanitaria, drenaje, la calidad del agua, todo eso se va realizando constantemente"* 35-¿Hace oportunamente gestiones para obtener el material didáctico que necesita la escuela? Describa brevemente. "Si regularmente aquí la gestión se hace oportunamente, cuando la SEP nos entrega libros de texto gratuito, a veces viene el libro del maestro, a veces no lo trae incluido, o le faltan varios libros a un maestro, tenemos que hacer la gestión a la zona que no lo pide, le hacemos llegar la estadística de cuantos faltaron de libro, cuantos de material didáctico, Cuando los profesores lo requieren, les damos oportunidad de que se involucren con alguna editorial y que compren un libro acorde a las necesidades del grupo, y los padres de familia lo aceptan o no o dicen mejor que se fotocopie, en ese aspecto si se cubre completo nadie se queda aquí sin libros"	El directivo expone interés para que las instalaciones de la escuela estén funcionando en óptimas condiciones, como el alumbrado, la higiene y seguridad factores que se pueden convertir en un obstáculo limitando el aprendizaje en las aulas, Además invita a participar a la asociación de padres de familia para el mantenimiento de la escuela. En el discurso del director "Tenemos todo un plan anual en la cual se va revisando la instalación eléctrica, instalación hidrosanitaria, drenaje, la calidad del agua, todo eso se va realizando constantemente" Para obtener el material didáctico, hace la gestión a la SEP, y sustenta que cuando algún profesor o alumno le hace falta un libro envía el listado a la instancia correspondiente para que cubran el material. Y permite que el docente proponga material extracurricular acorde a las necesidades de su grupo. Así lo describe "cuando los profesores lo requieren, les damos oportunidad de que se involucren con alguna editorial y que compren un libro acorde a las necesidades del grupo, y los padres de familia lo aceptan o no o dicen mejor que se fotocopie"	disponibles y necesarios para la consecución de los objetivos. En la cual el director debe verificar que el aula, la escuela y el maestro(a) cuenten con las condiciones necesarias para favorecer el proceso de aprendizaje-enseñanza, además de garantizar la seguridad e higiene de toda la comunidad escolar.

Anexo 3.1 Selección, análisis y sistematización de la información de profesores/ Escuela no inscrita al PEC/ *Interesa saber cómo perciben la acciones del director de liderazgo y gestión pedagógica.*

Las respuestas de los docentes están organizadas de primero a sexto grado

Sección A **Información** Transcripción textual de la información proporcionada por los entrevistados en cada una de las categorías de análisis.	**Sección B** **Condensación** Síntesis de la información dada por los maestros que permite describir las categorías.	**Sección C** **Interpretación** Significados de la información, incluidos los porqués y su relación con la teoría.
1-¿El director definió junto con usted los criterios que deben considerar para planear las clases? Describa brevemente. *"En Consejo Técnico se toman acuerdos y se dice que aspectos se van a tomar en cuenta para hacer la planeación, el director nos dice, los aspectos cada semana cada maestro hace su planeación"* *"Si, en Consejo Técnico se establece la forma y las asignaturas en las que deben de ir en la planeación, se hace a modo de colegiado y yo si tengo alguna duda me la especifican"* *"Si claro en Junta de Consejo, procuramos llevar un formato, apegado a lo del plan que tenga los aspectos que debe de llevar"* *"Tenemos el formato sí, pero dentro de ese formato cada quien pone las actividades de acuerdo a las necesidades del salón"* *"Si se hizo una reunión y dependiendo el director que este, se establece ese lineamiento"*	**Categoría: Desarrollo y Concreción del Currículo** Subcategoría: Apoyo a la planeación de clases de los docentes. En Consejo Técnico se establecen los criterios para planear las clases entre director y docentes, este proceso se caracteriza de la siguiente manera: formularon un formato para planear las clases acorde a los criterios del programa escolar actual y a las necesidades del grupo, se entregan los días lunes de cada semana, el director proporciona retroalimentación para mejorar las planeaciones aunque no de manera frecuente porque pocas veces las revisa, delega esa responsabilidad al ATP y algunos consideran que se tardan mucho en revisarlas. Profesoras de cuarto y sexto grado enfatizan que no reciben retroalimentación por parte de dirección en la planeación de clases que ésta se da entre los profesores, y se tardan mucho en revisarlas a veces no las revisa el director sino el ATP, consideran que es debido a la carga de trabajo que hay en dirección. Lo describe así la profesora de 6	Esta categoría describe el trabajo que realiza el director para apoyar al docente en el aula, especialmente en el manejo de los contenidos curriculares, la forma en que expone sus conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos al interior del aula (Programa Escuelas de Calidad, 2010). Al no revisar de manera frecuente las planeaciones y proporcionar retroalimentación de las mismas, el apoyo que brinda a los docentes no es el adecuado para que mejoren en su práctica educativa. Por lo tanto el directivo debe revisar y reflexionar acerca del proceso de aprendizaje-enseñanza, para conocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. (SEP,2006) El director puede conocer de diversas maneras, las formas o estilos de enseñanza de cada maestro, por ejemplo: en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender (Programa Escuelas de Calidad,

"La verdad el programa que ahorita nos dieron, que nos piden con el que debemos de planear está bastante confuso no queda claro está incompleto no concuerda con el material que se nos está entregando, Y el director lo único que nos dijo como cabeza miren yo tengo que seguir indicaciones de supervisión a mí la indicación de supervisión es que tenemos que planear conforme al 2011 él como cabeza dijo vamos a hacer un poco a lado la orden que me dio la supervisora, ustedes como colegiado qué van a acordar y eso es lo que vamos a seguir todos, entonces lo que se acordó en la junta es que íbamos a planear conforme al plan 2009 y 2011" 2-¿Le proporciona recomendaciones para mejorar sus planeaciones semanales (sobre la redacción de los objetivos, el diseño de las actividades, uso de materiales didácticos, agrupamiento de los alumnos para trabajar los temas, atención a niños con algún rezago, la evaluación del tema)? Cuáles Mencione algunas de ellas. *"Lo hacemos con el director y entre compañeros nos apoyamos de modo que saquemos el trabajo adelante"* *"En algunas ocasiones sí, no siempre y no solo es él, sino es el maestro de apoyo, el ATP que es el que nos hace las observaciones, se atrasan mucho en revisar ellos las planeaciones"* *"Bueno no sé si nada más a mí,*	grado: "No nunca, ni de las planeaciones, ni de los ejercicios que entregamos, aquí básicamente la retroalimentación que hay es entre los profesores que existimos del mismo grado. Yo por ejemplo entregue planeación esta semana el lunes, hoy es viernes y no me la han regresado, es demasiado el trabajo administrativo que hay en las escuelas que él honestamente te va a decir yo no las reviso la revisa el apoyo técnico". Menciona que el director es muy humanitario y da consejos positivos reconociendo el desempeño sobresaliente, pero es en una plática no lo hace por escrito de manera formal "De pronto llega a pasar el director por el corredor y te ve, muy bien sus alumnos si aprenden, pero esto ya es como en charla extraoficial, él te dice vas muy bien y te dice desde una perspectiva positiva, pero ya es una plática en el recreo, pero así como tal en una observación que él te entregue en un oficio o en tu planeación no, no lo hace" También hace énfasis en que el programa escolar actual esta confuso y no concuerda con los libros de texto.	2010). Es aquí donde el tipo de vínculo que se establezca entre el directivo y el profesorado podrá potencializar y beneficiar para la concreción de los objetivos curriculares.

pero si me ha hecho de vez en cuando algunas observaciones para mejorar" *"La entregamos semanalmente tenemos un apartado al final de la planeación que dice observaciones o sugerencias pero yo hasta ahorita no he tenido sugerencias que me apoyen"* *"A mí en algunas ocasiones, a otros profesores también, para ver qué situaciones, qué forma de evaluar, Y por lo que yo sé las planeaciones se mandan a revisar cada semana"* *"No nunca, ni de las planeaciones, ni de los ejercicios que entregamos, aquí básicamente la retroalimentación que hay es entre los profesores que existimos del mismo grado, Yo por ejemplo entregue planeación esta semana el lunes, hoy es viernes y no me la han regresado, es demasiado el trabajo administrativo que hay en las escuelas que él honestamente te va a decir yo no las reviso, la revisa el apoyo técnico"* 12-¿El director le pregunta cómo está aplicando la planeación semanal? *"No me pregunta"* *"No"* *"No"* *"No"* *"En ocasiones nada más"* *"No, no pregunta, de pronto*		

llega a pasar el director por el corredor y te ve muy bien sus alumnos si aprenden, pero esto ya es como en charla extraoficial, él te dice vas muy bien y te dice desde una perspectiva positiva, pero ya es una plática en el recreo, pero así como tal en una observación que él te entregue en un oficio o en tu planeación no, no lo hace"		
3-¿Qué acciones realiza el director para atender adecuadamente a los grupos que se queden eventualmente sin profesor? *"Cuando algún profesor no llega a dar su clase contamos con maestros en dirección que nos pueden apoyar en ese aspecto, si no hay ningún maestro en dirección, pues el director de inmediato se desplaza al salón donde no hay maestro para ocuparse de él"* *"Si se tiene que hacer la gestión con tiempo, pero a veces ya no depende de él, depende yo creo de zona o de la dirección, para que manden al profesor que va a cubrir al siguiente maestro, porque ahorita vimos en el caso de mi compañera el maestro de ATP tuvo que cubrirla más de un mes, porque la maestra apenas vino"* *"Antes de que él fuera director, estaba una directora incluso yo tuve un accidente y él vino a cubrir mi grupo"* *"A veces, en dirección hay dos maestros uno de apoyo técnico-pedagógico y el otro cumple otra función en dirección uno de ellos toma el grupo para que no se regresen, pero hay veces que es tanto el trabajo que*	Subcategoría: Continuidad del aprendizaje La mayoría de docentes reconoce que el director tiene estrategias para darle continuidad al aprendizaje cuando un profesor está ausente, las cuales son: los maestros que forman parte del equipo directivo (ATP, y ATA) se responsabilizan del o los grupos improvisando actividades para reforzar el contenido de alguna asignatura, pero a veces debido al arduo trabajo de la dirección se llegan a regresar a los alumnos o se les informa que no habrá clases. Y si la ausencia del profesor es por más tiempo, el director realiza la gestión en tiempo y forma para que manden el recurso, mencionan que una profesora tiene incapacidad por embarazo y que se realizó la gestión adecuada a la instancia correspondiente para que mandaran el recurso, pero no depende de él sino de zona escolar, consideran que a veces se tardan en mandarlo. Solamente la profesora de 6 grado piensa que no realizó la gestión adecuada para que mandaran el recurso, que se tardó mucho tiempo en llegar el docente que cubrió a su compañera.	El PEC (2010) demanda al director tener una planeación para garantizar la continuidad del aprendizaje en el aula cuando un profesor esté ausente ya sea por uno o varios días. Este director tiene estrategias para cubrir a los grupos que se queden eventualmente o por mayor tiempo sin profesor.

tienen en dirección que si les dicen a los niños que se regresen o que mañana no hay clases" *"Se supone que eso debe de hacer y que un directivo lo debe tener contemplado, si, si lo ha cubierto"* *"Cuando llegamos ausentarnos avisamos antes o el mero día en la mañana, entonces la determinación que aquí se ha tomado un maestro de apoyo técnico-pedagógico o se regresa al grupo o se le atiende, pero entonces la verdad se sacan actividades debajo de la manga improvisando, por ejemplo ahorita tengo hora libre si hay un grupo libre me mandan a cubrirlo yo lo único que llego a hacer es hacerles una lectura, en las clases de matemáticas lo que se les dificulte para hacer actividades"* 11-¿Hace oportunamente las gestiones para solicitar personal cuando hace falta (ejemplo, cuando hay incapacidad de algún profesor solicita a la instancia correspondiente la sustitución del profesor)? *"Ahorita tenemos una maestra que está de incapacidad, entonces se tuvo que hacer oficios para que nos pudieran mandar el recurso"* *"Si hace las gestiones, pero te digo ahí ya no es cuestión de él, es por parte de otras personas que llegan a retrasar que vengan a cubrir"* *"Si las hace una maestra se retiró porque estaba embarazada, y si solicitó pero*		

son otras las instancias las cuales se demoran" *"Si, en ese sentido si"* *"Si lo ha hecho"* *"Que yo sepa no, una maestra se fue de incapacidad y no lo realizó al tiempo que tenía que ser, lo debió de haber solicitado antes de irnos de vacaciones, regresamos y apenas metió el documento, pero ya estábamos con el grupo sin maestro, entonces así como tan oportunamente que realice las solicitudes para algunas cosas no"*		
4-¿El director hace visitas técnico-pedagógicas a las aulas de clase? *"Si"* *"El año pasado si las hacia este año no hemos recibido ninguna"* *"El año pasado si las hacia este año no hemos recibido ninguna"* *"El año pasado tuve una visita nada más este año todavía no tenemos visitas. Siento que hay una mala organización porque hasta donde sabemos por parte de la supervisora tiene que estar una vez al mes, revisándonos la forma de dar clase y todos los aspectos que debemos de tener como gráficas de lectura, revisión de cuadernos que también ellos deberían de hacer en dirección, revisión de clase y demás y simplemente no hay, siento yo que es la organización"* *"Ahorita en esta ocasión no pero el año anterior si, se hizo visita Stalin que es el método de*	Subcategoría: Evaluación del desempeño docente y de grupo Reconocen que el director realiza visitas técnico-pedagógicas, a las aulas de clase aunque no de manera frecuente (debe de ser una al mes, así lo estipula supervisión escolar), en lo que va del presente ciclo escolar no ha realizado ninguna debido al trabajo administrativo y a la deficiente organización de sus actividades. En las visitas observa con el método Stalin el desempeño de los alumnos y profesores durante una hora y proporciona sugerencias de lo observado para mejorar, aunque la mitad de los profesores entrevistados no están de acuerdo en las observaciones que les proporciona el director porque consideran que son incongruentes, y que no les ayuda a crecer en su práctica educativa, además consideran que no utilizan adecuadamente el método Stalin. La profesora de cuarto grado lo describe así: "El año pasado tuve una visita nada más, este año todavía no tenemos visitas. Siento que hay una mala organización	El director como líder institucional es un factor para el desarrollo de la educación, la SEP propuso cambiar el papel administrativo por una dirección más participativa, social, y humanista centrada en la gestión pedagógica, que refiere al aula, lugar destinado para llevar a cabo el proceso de aprendizaje-enseñanza (Programa Escuelas de Calidad, 2010). Con esta propuesta se busca que el director tenga una visión más sistémica de las debilidades y fortalezas que caracterizan el aprendizaje y enseñanza de los grupos, para crear estrategias en compañía de los profesores que permitan resarcir esas limitaciones y alcanzar la calidad educativa. Si el director no realiza las visitas en tiempo y forma no está en condiciones de saber qué aspectos están favoreciendo o limitando el aprendizaje en las aulas y no puede proporcionar comentarios para que mejoren en su práctica educativa.

evaluación" *"Se supone que ahorita debemos de llevar un método Stalin, este método consiste en que el director debe de visitar todos los grupos al menos una vez al mes, sin embargo el trabajo administrativo es demasiado, entonces no le da tiempo de visitarnos básicamente nos vienen visitando 2 veces al año"* 5-¿Aproximadamente que tiempo permanece observando el desempeño del profesor y los alumnos? *"Mm por muy bajito de 45 minutos a un ahora"* *"Hacen lo del método Stalin que es una observación en cuanto cómo está el grupo, cómo se da la clase, cómo está el salón, si tenemos nuestras gráficas y más o menos se llevan como media hora a cuarenta y cinco minutos"* *"Como de cincuenta minutos a una hora, se supone que el periodo debe de ser si no mal recuerdo una por mes, pero a veces no se llegan a hacer"* *"Una hora más o menos"* *"Por lo general 50 minutos lo que es un clase"* *"Una hora"* 6-¿El director le proporciona orientación y sugerencias sobre los aspectos deficientes observados en las visitas técnico-pedagógicas (por ejemplo: trato a los alumnos, cómo evaluar o retroalimentar, cómo abordar algunos	porque hasta donde sabemos por parte de la supervisora tiene que estar una vez al mes, revisándonos la forma de dar clase y todos los aspectos que debemos de tener como gráficas de lectura, revisión de cuadernos que también ellos deberían de hacer en dirección, revisión de clase y demás y simplemente no hay, siento yo que es la organización" En palabras de la profesora de sexto grado "Esas observaciones que ellos nos hacen, nosotros nos preguntamos a mí de que me sirve que me diga el niño se levantó al baño, a mí lo que me sirve es que me digan, maestra es que usted estuvo leyendo durante toda la clase o usted tomo el control durante toda la clase, eso es lo que a mí me funcionaria, sin embargo el método como tal o al menos como lo están llevando aquí no permite que se hagan ese tipo de observaciones"	

contenidos o sobre el enfoque de las áreas)? *"Nos da observaciones y nos indica en donde estamos fallando, para que nosotros podamos sacar adelante esa falla"* *"Si eso sí, cuando hacen el método Stalin como a los 15 días o al mes dan el resultado por ejemplo trabajo en equipo es en el suelo casi la mayoría de veces, entonces se paran y brincan y van y piden material, los niños están trabajando y es su modo de trabajar y cuando vienen ellos te dicen no es que el grupo estaba jugando, pero no estaban jugando estaban haciendo su trabajo en equipo, entonces eso es a lo que yo creo que la mayoría de mis compañeros y yo estamos en desacuerdo"* *"Si de acuerdo a la observación te dicen las cosas que tienes que mejorar"* *"Lo que hacen es el método Stalin que traen sus hojas ya con lo que deben de observar y que es lo que deben de hacer como una evaluación y después hacerles anotaciones para entregárnosla o hacernos supuestamente sugerencias pero no hubo tal, hasta ahorita no"* *"Si hace anotaciones y observaciones se manda una copia con las observaciones para mejorar básicamente"* *"No, solamente una vez me regresaron, pero es medio confuso lo que te dice ahí porque ellos te dicen es que*		

maestra guíese conforme lo que dicen las gráficas, pero tú ves las gráficas y vienen en blanco y negro, y arriba, abajo, arriba, abajo y entonces tu tratas de determinar lo que dice y no te es posible y abajo viene un recuadro que dice observaciones y entonces en observaciones a mí me pusieron. Yo le recomiendo que ponga más actividades para que el alumno entienda lo que es el sistema de medición. *Yo estaba en contra de lo que me dijeron en observación porque cuando me fueron a supervisar fue un viernes, un viernes que yo regularmente hago cierre de tema, yo toda la semana trabajé sistema de medida. Bajamos al patio los medimos a ellos, midieron sus pies, midieron cuanto pudieron, con regla con metro, con lápices, con diferentes unidades de medida, si para mí el director llega el último día de clases, cuando yo nada más estoy haciendo un cierre como tal, y él nada más llega a ver eso y me pone que tengo que ver más medidas, pues ya no me es congruente, porque él no vio todo lo que trabaje toda la semana, entonces yo estaba en desacuerdo, sin embargo no pudo haber una retroalimentación porque nada más fue, si te lo entrego esa fue tu observación y tan tan.* *Esas observaciones que ellos nos hacen, nosotros nos preguntamos a mí de que me sirve que me diga el niño se levantó al baño, a mí lo que me sirve es que me digan, maestra es que usted estuvo leyendo durante toda la clase o usted tomo el control durante toda la clase, eso es lo que a mí me*		

funcionaria, sin embargo el método como tal o al menos como lo están llevando aquí no permite que se hagan ese tipo de observaciones"		
7-¿El director realiza oportunamente las gestiones para atender a los niños que requieren apoyo especial (canalización hacia instancias de educación especial, búsqueda de alternativas, etc.)? *"Si, cuando el niño requiere de ser canalizado a otra instancia en dirección nos hacen, el oficio para llevarlo al lugar donde debe ser atendido"* *"No, yo no tengo apoyo se ha requerido y no lo dan"* *"Nosotros detectamos el tipo de problema que se suscite y de inmediato nosotros acudimos con las maestras de USAER, nos dan más apoyo que por parte del director porque son las encargadas, ellas canalizan al niño depende de lo que tenga y si necesita traslado a otra instancia ya se le pide la autorización al director, y por parte de USAER y el director ya se envía al niño a otras instancias"* *"No, la función que hacen son las de USAER canalizar a los niños con algún problema de aprendizaje, si los llegan a canalizar a diferentes instituciones pero él directamente no"* *"En algunas ocasiones, porque yo también entiendo que por falta de tiempo no se han cubierto totalmente, pero en algunas ocasiones si se ha hecho"*	Subcategoría: Apoyo a docentes que tienen alumnos con barreras de aprendizaje Los profesores(as) describen que detectan las barreras de aprendizaje en los alumnos y que inicialmente los mandan a USAER para que realicen un diagnóstico y determinen si es necesario canalizarlos a instituciones de atención especializada, enfatizan que el apoyo fundamental es por parte de los maestros de USAER, que el director participa y los apoya en autorizar y realizar los trámites administrativos correspondientes. Solamente la profesora de segundo grado dice no recibir apoyo por parte de USAER sin mencionar que el director tenga interés en este aspecto. La profesora de sexto grado está en desacuerdo con las políticas de inclusión escolar porque no consideran si el docente está preparado para atender a alumnos con barreas de aprendizaje, agregando que el director no se involucra para nada en este aspecto.	Como ya se mencionó el modelo de gestión educativa estratégica que propone el PEC (2010) no proporciona un enfoque o estrategia de intervención que cubra los aspectos de la educación especial, sin embargo los docentes de aula y de USAER realizan acciones para cubrir las barreras de aprendizaje de los educandos en su centro escolar. El director no interviene directamente pero los apoya en la elaboración de los trámites administrativos correspondientes.

"No esa labor es meramente del docente, con necesidades especiales, hay grupos que atienden hasta 5 niños, como ahora se dice que la escuela debe ser integral se le acepta todo tipo de niños sin importar si el docente está preparado tienes que buscar alternativas, pero el director no se involucra en nada de eso, no se integra"		
8-¿El director promueve actividades extraescolares para apoyar el aprendizaje de los estudiantes (visitas a museos o desarrollo de excursiones para reafirmar contenidos, entre otras)? *"Hacemos visitas una vez al año a museos, zoológicos, casa de cultura"* *"No, el director es poco participativo en eso, él está más enfocado en cuestiones de ir a presentar todo lo que le piden en supervisión, o lo que le piden en zona todo lo administrativo y como que deja mucho de lado lo de la escuela, , el año pasado no tuvimos ninguna, además que el maestro tiene poco de ser director me imagino que es por eso"* *"Sí, nada más hemos realizado uno el año pasado, al papalote museo del niño"* *"Yo cada bimestre manejo visitas al museo, si es importante de complemento del aprendizaje"* *"Si se han tenido los planes pero por ciertos problemas no permitieron esa actividad"* *"El año pasado había un*	Subcategoría: Actividades extracurriculares para reforzar el aprendizaje en el aula Afirman que el director no le da prioridad a las actividades extraescolares (visitas a museos, exposiciones, teatro, etc.) para reforzar el aprendizaje de los alumnos, el ciclo anterior no hicieron ninguna. Solamente educadores de tercer y primer grado dicen que se realiza una por año y que esta fue al papalote museo del niño. La profesora de segundo grado describe este aspecto: "No, el director es poco participativo en eso, él está más enfocado en cuestiones de ir a presentar todo lo que le piden en supervisión, o lo que le piden en zona todo lo administrativo y como que deja mucho de lado lo de la escuela, el año pasado no tuvimos ninguna, además que el maestro tiene poco de ser director me imagino que es por eso"	Los planes y programa actuales demandan un tipo de educación donde el educando sea más participativo, que investigue, reflexione, que sea competente para la vida, etc. Ante estas exigencias educativas se debe implementar alternativas pedagógicas, dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo (SEP, 2006). Desde la perspectiva de los docentes, el director no promueve de manera adecuada actividades extracurriculares que refuercen el aprendizaje en las aulas.

proyecto por supervisión la supervisora indico que teníamos que hacer una visita al mes, por cada grado para que reforzáramos justamente esto, desafortunadamente las personas que han estado al frente de nosotros pues ni siquiera saben"		
9-¿Verifica que los profesores responsables de algún proyecto educativo (de computación, de inglés, de educación artística, etc.) desarrollen las actividades con un plan de trabajo preciso? *"Cada maestro tiene su comisión, si yo soy de aseo, tengo que darle mi plan anual de lo que voy a hacer todos los maestros estamos obligados a darle un informe de nuestras actividades que vamos a realizar"* *"No, no llevamos un plan de trabajo preciso, nosotros de computación pues dependiendo en lo que queremos reforzar es lo que metemos en nuestra planeación"* *"Así que digamos te supervisa de manera directa no"* *"Si lo requiere supervisión si nos pide algo ya más formal"* *"Debe de ser así, pero aquí básicamente en este caso las condiciones que tenemos como maestros cada quien es responsable"* *"La verdad no sé si lo haga"* 10-¿Considera que el director realiza actividades o acciones para supervisar que los objetivos del Proyecto Escolar se realicen?	Subcategoría: Supervisión de proyectos educativos El director en Junta de Consejo dedica un espacio para analizar los avances de programas y proyectos, pero no supervisa de manera directa, no hay continuidad, ni seguimiento de las actividades destinadas a cumplir los objetivos del proyecto escolar. Los docentes de, cuarto, quinto y sexto grado no saben si el director supervisa que se cumplan los objetivos del proyecto escolar, coinciden que no los involucra a participar en su elaboración. Lo describe así la maestra de cuarto grado: "Existe un plan que debemos de realizar, pero así como tal que nosotros tomemos participación no lo hay" La profesora de primer grado comenta que están organizados por Comisiones y que al proyecto escolar a mitad de ciclo se le hacen ajustes de acuerdo a los objetivos que se cumplen y los que no.	El PEC promueve la elaboración de proyectos educativos y la supervisión de los mismos a través del director involucrando a toda la comunidad educativa (SEP, 2001). Para los profesores de esta escuela el director no ofrece estrategias para que participen en la elaboración del proyecto escolar.

"En el proyecto escolar se le van haciendo ajustes durante el año, de acuerdo a las actividades que se llevan a cabo y las que no se llevaron a cabo" *"Al inicio siempre hay objetivos, pero conforme va pasando el tiempo se pierde ya no hay una continuidad, no hay un seguimiento"* *"Cada fin de mes y ahí es en donde nosotros vamos checando los avances que pudieran hacer de algunos programas o actividades que se lleven en las Juntas de Consejo"* *"Existe un plan que debemos de realizar, pero así como tal que nosotros* *tomemos participación no lo hay, pues como tiene poco tiempo yo creo que no ha tomado en cuenta tanto eso"* *"Por lo general se realiza en Junta de Consejo entonces ahí se hace el comentario, porque se presenta la oportunidad porque es todo el día"* *"Lo que él hace elabora como un plan considerando lo que se va a cumplir, esto, esto y esto y no lo da a conocer, y luego por grados como ya nos asignaron grupos entonces te junta por grados, y te dice de esto que tu si vas a cumplir, entonces tú ya dices en primer año yo si voy a cumplir esto, esto y esto y lo vas palomeando o poniendo una observación, entonces ya que se contestó por grado se lo entregamos y él ya lo elabora a partir de las expectativas de cada profesor por grado. el no verifica que realmente se cumpla, o que yo sepa no"*		

13-¿Promueve junto con usted la reflexión entre los alumnos de lo aprendido Cómo lo hace? *"Cuando nosotros notamos que algún tema a los niños se les ha dificultado, tenemos 4 horas a la semana de fortalecimiento del aprendizaje, para reafirmar el contenido que no pudieron captarlo los chicos"* *"Pues si es lo que te recomiendan ellos"* *"No así que digamos de una conversación con el director no"* *"Eso es independiente, el maestro lo puede o no lo puede hacer"* *"Si me ha preguntado y hasta a los niños les pregunta cómo se sienten con el profesor, si sienten que satisface sus necesidades o realmente cumple con lo que se establece. Y lo hace frente a grupo y de manera individual"* *"El directamente no, uno cuando se acerca y le platica o en las Juntas de Consejo, por ejemplo ahora que estuvimos con lo de la prueba ENLACE revisando pues empiezas a preguntar cómo le hiciste tú, y entonces él se va dando cuenta de cómo nosotros promovemos este tipo de actividades de reflexión"* 14-¿Verifica que usted utilice correctamente los libros de texto (de acuerdo al tema que se está trabajando y como un recurso didáctico)? *"Si, siempre nos checa, los libros que estén contestados y calificados"*	Subcategoría: Reflexión del aprendizaje y uso de libros de texto Algunos docentes no proporcionan información para saber si el director hace énfasis para que se lleve a cabo la reflexión del aprendizaje en las aulas, otros dicen que no lo hace, y solamente los profesores de tercero y quinto grado reconocen que si les ha comentado que fomenten con sus alumnos la reflexión de lo aprendido en clase. Los profesores(as) coinciden que no supervisa el uso de los libros de texto	Los planes y programas enfocan que los alumnos argumenten el conocimiento aprendido y también que se utilice los libros de texto como un recurso didáctico. En esta escuela el director no promueve acciones para la reflexión del aprendizaje y uso de los libros de texto (SEP, 2006).

"No" *"Si es lo que te revisa él en el método, que concuerda la clase con el horario y sobre todo con la planeación que tenga que ver relación con los trabajos y pues con el libro de texto sí, eso sí lo lleva a cabo"* *"El apoyo técnico-pedagógico es el que hace esa función, él así como tal que venga y nos diga oye no corresponde tu página con lo que me estas poniendo en tu planeación no"* *"Uno como profesor sabes el tema que vas a abarcar de acuerdo a tu planeación y es cuando ocupa uno el libro, pero realmente así que el director valla y nos diga sabes que vas de acuerdo al programa pues no"* *"Esto lo hace conforme viene la supervisora y nos manda a pedir un juego de libros, un juego de cuadernos, el cuaderno rotativo, lista de asistencia y planeación, entonces se sienta la supervisora y revisa todo, él si le da tiempo lo revisa antes, igual te manda a pedir eso, pero nada más te revisa un juego de libros, entonces es como una revisión superficial, yo lo considero así"*		
15-¿Analizan junto con el director los exámenes para identificar si son acordes a las necesidades de evaluación del programa y los alumnos (si cubren los contenidos vistos en el período, si son claros para los alumnos, si se apegan al enfoque que se maneja en las asignaturas)?	Subcategoría: Análisis de las evaluaciones de los educandos En este proceso sobresalen las siguientes características: el director no analiza las pruebas de evaluación bimestrales antes de que se apliquen, los docentes realizan una evaluación diagnostica y se acordó que las	Un elemento determinante que está bajo la supervisión de los directivos es la evaluación de los alumnos, porque es una herramienta que orienta y retroalimenta el quehacer del maestro. Al analizar el director con su equipo docente los resultados de aprendizaje de los educandos

"Cada maestro hace sus exámenes, nos estamos apegando al programa y a lo que hemos visto" *"Tampoco, jamás"* *"Si eso se checa, los instrumentos de evaluación nosotros sabemos de antemano que necesitamos realizar una evaluación diagnóstica, donde se manejen todas las rubricas de cada uno de los aspectos de las materias y que estén relacionadas con el examen y pues si lo hacemos, algunos los hacen de manera estadística ahí si el director te deja la opción que tú quieras realizar, lo dialogamos, comentamos y qué les parece, y a manera de colegiado llegamos que por medio de exámenes escritos y así es como lo llevamos a cabo"* *"Eso también ya es por parte de nosotros, Las necesidades que hay dentro de mi grupo, ahorita es lo que tomo para poder planear, hacer exámenes y actividades, pero así como tal, que él venga y nos diga no, no hay acompañamiento"* *"No yo realizo mi examen de acuerdo a lo que abarca por ejemplo un bloque"* *"No, no los revisa, él de hecho nada más nos entrega un calendario donde dice cuando hay que entregar calificaciones, cuando es la junta y los exámenes"* 16-¿Hace propuestas, junto con los profesores, para que los exámenes se adecuen conforme al programa y las	evaluaciones se lleven a cabo por medio de exámenes escritos apegándose al contenido expuesto en clase y al programa, además adecuan los exámenes de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los alumnos considerando a educandos con barreras de aprendizaje. Reconocen que el director analiza en colegiado las calificaciones finales y los resultados de la prueba ENLACE en la sala de medios para ver en qué asignaturas se debe de mejorar y cuales están bien, promueve el trabajo en equipo como estrategia para mejorar las deficiencias detectadas en el aprendizaje o enseñanza del contenido. Además la Comisión técnico-pedagógica a lo largo del ciclo escolar realiza pruebas de evaluación en contenido de español y matemáticas para conocer el rendimiento de cada grupo y por medio de gráficas analizan los resultados para identificar en que aspectos tienen que mejorar. En palabras de la profesora de sexto grado "La única a la que le dan mucho peso aquí es a ENLACE, ahorita se van analizando mensualmente, cómo avanzamos, qué retrocedimos, qué escuela a nivel zona va mejor, cuál no va mejor, cuál avanzo, cuál bajo en puntaje y a partir de qué, es la única evaluación que aquí se analiza. Hay una comisión que es a la que pertenezco de apoyo técnico-pedagógico, se llevan a cabo a veces mensualmente o bimestralmente exámenes generales a toda la escuela de Español y Matemáticas, donde vamos determinando que tanto van avanzando" Pero enfatiza que el director no dedica espacio para	permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, o dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender, las cuales pueden ser por una enseñanza deficiente; en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación existente entre las formas de cómo enseña y cómo evalúa, los logros de sus estudiantes (Programa Escuelas de Calidad, 2010).

características de los alumnos (de manera individual o grupal)? *"Cuando hay niños con barreras de aprendizaje en los grupos se tiene que hacer un examen de acuerdo al nivel de ese chico"* *"No"* *"Mm no necesariamente, creo que confía nosotros, que sabe que si vamos a aplicar un examen debe de ser acorde a lo que se está viendo, y así es como lo realizamos"* *"No"* *"En Junta de Consejo es cuando se realizan ese tipo de comentarios"* *"No"* 17-¿Analiza oportunamente con los profesores los resultados de aprendizaje de los alumnos obtenidos a través de la evaluación (de manera individual o grupal)? *"En la escuela hay una comisión técnico-pedagógica que hace exámenes durante el ciclo escolar, con el fin de ver el rendimiento de cada grupo, y se hacen gráficas para ver en donde estamos fallando, y que cada maestro pues le eche más ganas en el contenido o materia en la cual estamos bajas"* *"No eso lo hace nada más de tercero a sexto, por los exámenes de ENLACE"* *"Las calificaciones finales si se analizan, luego a veces te dice oye mira estoy checando a*	analizar las propuestas para retroalimentar las deficiencias de aprendizaje detectadas.	

simple vista y el grupo esta medio bajo y el año pasado estaba bien a qué se debe, pero solamente en calificaciones finales" *"A veces lo hacemos de los exámenes ENLACE, se analiza los resultados del ciclo anterior lo proyectan en la sala de medios para todos en las juntas de Consejo y entonces vemos que materia salimos muy bajos, que materia estamos saliendo bien, cual tenemos que nivelar pero es un consenso general, no es, a manera personal"* *"No simplemente se hace el comentario, pero así que se dé por grupo o en forma individual hasta ahorita no lo hemos hecho. así que se dé el acercamiento con el director directamente no, solamente se comenta en la junta de consejo"* *"La única a la que le dan mucho peso aquí es a ENLACE, ahorita se van analizando mensualmente, cómo avanzamos, qué retrocedimos, qué escuela a nivel zona va mejor, cuál no va mejor, cuál avanzo, cuál bajo en puntaje y a partir de qué, es la única evaluación que aquí se analiza. Hay una comisión que es a la que pertenezco de apoyo técnico-pedagógico, se llevan a cabo a veces mensualmente o bimestralmente exámenes generales a toda la escuela de Español y Matemáticas, donde vamos determinando que tanto van avanzando"* 18-¿Analiza con usted las propuestas para retroalimentar a los alumnos? *"Si tenemos la oportunidad de*		

checar en qué nivel estamos *"No"* *"No, eso si no"* *"En una sola ocasión nos ha sugerido por ejemplo entre nosotros mismos vemos, por ejemplo ah tú eres bueno para matemáticas, oye explícame esto no, tú eres bueno en ciencias cómo ves esta pregunta, una sola ocasión nos ha sugerido eso que nos apoyemos entre nosotros en ese aspecto sí"* *"No por lo general se hace de manera así muy general y se comenta en las Juntas de Consejo"* *"No lo hace, él siempre está encargado de todas las cuestiones administrativas, de toda función de gestión de la escuela todo lo que tiene que ver con el quehacer docente, los aprendizajes, el maestro es el encargado como tal"*		
19-¿El director tiene conocimiento o está al pendiente de las necesidades de formación y actualización de los profesores (conocimiento de los materiales curriculares, los enfoques de las asignaturas, la evaluación, la planeación, el trato a los alumnos, etc.)? *"El director nos orienta y nos dice que debemos de estar constantes en la actualización, pero eso ya es decisión de cada uno"* *"No tampoco"* *"No, una vez nos dejaron un diagnóstico en el libro de firma*	**Categoría: Capacitación del equipo docente** Coinciden que el director hace énfasis para que se actualicen y se inscriban de manera voluntaria a cursos de actualización para mejorar su práctica educativa, pero desconoce sus necesidades de capacitación y no hace gestiones para solicitarla. El profesor de tercer grado comenta que contestaron una encuesta para reflexionar sobre sus debilidades y fortalezas pero ésta provenía de zona escolar. La profesora de cuarto grado expresa que supervisión escolar y dirección tienen un registro de los cursos de capacitación disponibles que otorga la SEP, que varios	Esta categoría demanda a los directivos a desarrollar acciones para mejorar la calidad educativa, como capacitación y evaluación permanente de profesores (SEP, 2006). Porque estos aspectos influyen directamente en el proceso de aprendizaje-enseñanza que se desarrolla en las aulas. Y si el director no promueve la evaluación y capacitación de su equipo docente puede ser una limitante para no proporcionar la enseñanza que corresponda a las necesidades y características de los educandos.

para cada uno donde si te mencionaba todo ese tipo de aspecto, pero no fue de que él, parece ser, que de zona, venían preguntas ahí decía que cuáles eran mis fortalezas y debilidades, que si me recomendaba a mí mismo meterme a algún curso de matemáticas y todo eso" *"Ellos llevan una relación en dirección de los cursos que tenemos y supervisión también debe de tener la misma relación, es simplemente papeleo nada más, no es tanto la profundidad que nosotros quisiéramos que se viera otra situación, por ejemplo que los que vamos pudiéramos externar a los demás lo que vemos, o lo que aprendimos o nuestras dudas, incluso no hay luego el tiempo"* *"Sé que ha elaborado un diagnóstico referente a eso, pero así determinado por cada profesor no, simplemente es a grandes rasgos"* *"Se supone, yo considero que lo debe de hacer para la asignación de grupos, porque de acuerdo a lo que tu creas que ese maestro sabe o es capaz, es conforme lo mandas al grado que corresponde, entonces se supone que él debe de hacer un diagnóstico, tanto al final como al inicio y durante el ciclo escolar"* 20-¿Ha realizado gestiones para atender las necesidades de formación de los profesores (planteamiento a la supervisión, solicitud a Centro de Maestros, etc.)?	profesores el ciclo pasado tomaron el curso de la reforma educativa y algunos de contenido matemático, enfatiza que no se le da profundidad a este aspecto como se necesita y que no hay un espacio para compartir el conocimiento aprendido con los demás compañeros, considera que no hay respuesta de SEP ni del director para atender sus necesidades de capacitación.	

"Que el director obligue, que diga sabe que usted tiene que ir a este curso tal y tal aquí mm pues no, a menos que sea una comisión" *"No"* *"No"* *"No esa cuestión surgió ahora con la evaluación universal iba a poderse dar cuenta la SEP cuáles eran las deficiencias de cada uno de nosotros, para poder abrir los cursos adecuados, hasta ahorita no hemos recibido respuesta ni tampoco del director"* *"Si se hace la invitación por medio de oficios, entonces ya depende de cada quien si se acepta o no. Él siempre nos dice que está muy bien porque es para nuestra preparación y simplemente pues uno lo ve reflejado en el grupo"* *"No, más bien aquí vienen personas de centros de maestros, de algunas editoriales a darnos algunos talleres breves de una hora y ya medio nos actualizan, y si no se acercan con las maestras de USAER para trabajar alguna temática y así es como nos abordan en ciertas temáticas, aquí si tú quieres actualizarte y permanecer en una formación continua tú buscas tus cursos y te vas, pero él que tome la decisión de buscar y traértelos no"*		
21-¿El director reconoce oportunamente el trabajo que realiza de manera satisfactoria y cómo se los comunica? *"Bueno nos lo manifiesta*	**Categoría: Liderazgo Directivo y Clima organizacional** En juntas de consejo felicita a los maestros(as) que tienen un desempeño sobresaliente, los	La categoría refiere al director como líder del centro escolar y como responsable de crear un ambiente laboral positivo que influya en la práctica docente, además de proporcionar a la

verbalmente" *"Si eso si lo llega a reconocer, lo expresan en las juntas técnicas el avance que haya tenido alguno de los grupos"* *"Si nos ha felicitado, tal vez no de manera personal, que a lo mejor te pudiese motivar más, oye pues muy bien tú y así, pero si lo hace de manera colegiada, si nos dice que vamos bien y que ojalá que así sigamos"* *"Personalmente no, yo creo también que es por el poco tiempo que tiene, también es complicado así"* *"En Junta de Consejo se hacen esos comentarios y también de forma individual en clases, pero si hay ese reconocimiento"* *"No nos lo comunica, más bien en las planeaciones lo único que hace es poner, muy bien excelente planeación, pero más allá de que exista un reconocimiento a tu buen trabajo no lo hay"* 22-¿Lo motiva frecuentemente a realizar con calidad su trabajo? ¿Cómo lo hace? *"Si, yo creo que esa es una de las funciones que debe estar motivando, incitando a que cada vez vayamos subiendo más en nivel en el que estamos"* *"No"* *"En gran parte sí, si influye el hecho de que por lo menos se den cuenta del resultado que obtuvieron mis alumnos y que antes tenían más bajo"* *"No"*	motiva a mejorar su labor educativa con referentes teóricos y a participar tanto en convivios como en actividades académicas (concursos de lectura, himno nacional, ceremonias etc.) En palabras de la profesora de sexto grado reconoce esta acción del director "Si, eso sí, regularmente si nos da como pensamientos positivos, trata de darnos como poemas, lecturas que constantemente nos estén haciendo reflexionar en nuestro quehacer docente, y eso creo yo de alguna manera nos incentiva a decir, pues vamos a echarle ganas, él nos dice que nos juntemos como compañeros, incluso de pronto nos ha permitido crear alguna convivencia como docentes aquí adentro, crear relaciones fraternales con algunos compañeros y eso nos ha ayudado a ir creciendo hasta cierto punto" Además promueve el trabajo en equipo entre los docentes sean del mismo grado o no, enfatizando que es en beneficio de la escuela, aunque no se lleva acabo de manera ideal porque existe división en la plantilla docente, prevalece un clima laboral hostil, y una deficiente planeación en el horario de clases. La profesora de cuarto grado así lo describe: "Nos dice de repente por grados te pones de acuerdo, yo esta hora la tendría que tener de planeación junto con mis otros dos compañeros de cuarto, sin embargo nuestros horarios no coinciden y ni en educación física coinciden, entonces esa cuestión nosotros la hemos hecho saber a las autoridades, porque a nosotros está marcado así, que nosotros tenemos que tener estas horas, una de dos o para atender a padres de familia que tenemos niños con algún problema o para	institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, para desarrollarse de manera colegiada. Por lo tanto es necesario que cada uno de los sujetos que constituyen el colectivo educativo pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto en común. Porque el sujeto para constituirse como tal requiere ser reconocido por el otro. Este reconocimiento lo hace el director para generar en los actores educativos el despliegue de su creatividad y de su acción particular para insertarla en la colectividad del centro escolar (UPN, 2002). Por ello el Programa Escuelas de Calidad hace referencia a la importancia que tiene el liderazgo en la función directiva para impulsar el adecuado funcionamiento de los centros escolares, y para generar el trabajo colegiado entre los maestros, alumnos y padres de familia, por esta razón dentro del PEC se habla de un liderazgo distribuido y transformacional encabezado por el director que oriente a todos hacia el logro de los objetivos de la escuela (SEP, 2001). Las acciones del director no están generando procesos de transformación en la comunidad educativa por lo que se puede decir que su liderazgo no es

"Si buenos comentarios agradables del grupo, personales y a fin de cuentas pues si sirven bastante. Por lo general es lo que se nos pide siempre" *"Si, eso sí, regularmente si nos da como pensamientos positivos, trata de darnos como poemas, lecturas que constantemente nos estén haciendo reflexionar en nuestro quehacer docente, y eso creo yo de alguna manera nos incentiva a decir, pues vamos a echarle ganas él nos dice que nos juntemos como compañeros, incluso de pronto nos ha permitido crear alguna convivencia como docentes aquí adentro, crear relaciones fraternales con algunos compañeros y eso nos ha ayudado a ir creciendo hasta cierto punto"* 23-¿De qué manera anima a los profesores a participar en las actividades de tipo académico y social. Por ejemplo cursos de formación, convivios etc.? *"De acuerdo a las aptitudes de cada maestro, el director se puede dar cuenta en que actividad es donde ese maestro encaja muy bien"* *"No , no hay"* *"Cuando son actividades de lectura o de algún concurso de himno nacional habla con ellos, les dice que espera que se puede obtener algún lugar, nos llega a comentar a los tres, cuatro profesores que nos toca la comisión que sí, ojalá que realicemos un buen papel y que es para bien de la escuela siempre por delante"*	planear y sin embargo no lo logramos a hacer, porque no estamos con el mismo horario, entonces no se puede" Esta profesora junto con la de segundo grado coincide que el director no las motiva a que realicen con calidad su labor y tampoco a que participen en actividades académicas. La plantilla docente considera que la relación con el director es buena y que prevalece, la comunicación, respeto, aspecto humano, compañerismo, impulsa el trabajo en equipo, aunque el apoyo no es frecuente en aspectos pedagógicos y no reconoce de manera formal los logros que alcanzan (mediante un escrito). Además piensan que la función directiva es importante porque representa el liderazgo, el camino a seguir para alcanzar los objetivos y mejorar la escuela, "Pero si la persona que dirige no está capacitada, pues no tiene fundamentos para hacerlo con éxito y existirán muchas limitaciones y problemáticas en el centro" La profesora de 4 grado expresa su punto de vista "Sabiendo lo que debería de representar un director, pues es un líder que nos debería de ayudar y dirigir hacia un solo objetivo que debiéramos de tener como escuela, eso es lo que debería de ser sin embargo la realidad es otra" El profesorado considera que el desempeño del director es bueno pero que le falta experiencia para dirigir la escuela debido a todas las actividades que implica el puesto directivo, en palabras de algunas profesoras así lo describen: Profesora de 2 grado "Es una	transformacional ni distribuido

"Pues no lo hay como tal" *"Se da de manera general, pero siempre se hace de acuerdo a las características de nosotros, porque se tienen que tomar en cuenta si tiene uno disponibilidad en cuanto al tiempo después de clase"* *"En ese sentido es más flexible, en cuanto a que si le decimos por ejemplo oye queremos hacer un convivio tal día, porque es el cumpleaños de fulanito, pero incluso nosotros llegamos con una propuesta de lo vamos a hacer de tal forma que no afectemos nuestro trabajo, a lo mejor después de clases préstanos un salón lo vamos a limpiar, nosotros somos siempre los responsables, entonces el ya viendo ese papel, él nos da como esa participación, nos dice sí"* 24-¿El director fomenta el trabajo en equipo y colaborativo entre los profesores? *"Si, por ejemplo cuando tenemos que hacer una mañanita mexicana, haber necesito equipos de tales números, qué equipo se hace cargo de la música, qué equipo se hace cargo de la ceremonia, qué equipo del periódico, nos organizamos así y cada quien lleva a cabo su comisión"* *"Eso sí, cuando estamos en junta siempre lo dice que debemos de trabajar por pares o que debemos de compartir nuestros métodos de enseñanza, pero pues realmente no lo hacemos, como compañeros no lo hacemos, tal*	excelente persona pero como directivo realmente él no sabe, porque lleva poco más de un año que esta como director, entonces no se ha involucrado tanto como debería le falta mucho conocimiento, entonces si ha habido mucho descontrol por parte de él, le falta yo creo conocer más, para poder saber qué es lo que se tiene que hacer en la escuela" Profesora de 4 grado "Yo siento que le falta un poquito de experiencia creo que también para él es complicado, el poder atender todas las necesidades que existen y aparte tener lo que las autoridades le exigen, porque nosotros lo vemos de este lado, pero también a él le exigen más arriba y me imagino yo que ahí en eso está el meollo de la situación, que no puede él conciliar todo lo que quisiera o lo que se debe de realizar en la escuela" Profesora de 6 grado "Humanitariamente es muy sensible presta oídos a lo que decimos, sin embargo no está capacitado para ser director ahorita, entonces la escuela ha ido funcionando gracias hay que reconocerlo al trabajo de los docentes que hemos ido la verdad sacando el trabajo conforme no lo piden, pero hasta cierto punto hace lo que puede y lo hace en términos generales pues bien"	

vez los primeros con primeros, los segundos con segundos así sí, la verdad aquí hay dos grupos de maestros, entonces no hay esa colaboración o lo que nos piden que siempre estemos en unión, no, no lo hay" *"Si lo fomenta, por ejemplo si es de alguna actividad o por ejemplo lo de examen ENLACE si nos invita y nos sugiere que trabajemos y dialoguemos por ciclos, ya sea por ejemplo los tres terceros para llegar a soluciones o que nos comentemos cuales son mis debilidades, que a lo mejor el otro profesor me pudiera ayudar, si te fomenta eso y creo que lo más fundamental que tiene es el trabajo en equipo"* *"Nos dice de repente por grados te pones de acuerdo, yo esta hora la tendría que tener de planeación junto con mis otros dos compañeros de cuarto, sin embargo nuestros horarios no coinciden y ni en educación física coinciden, entonces esa cuestión nosotros la hemos hecho saber a las autoridades, porque a nosotros está marcado así, que nosotros tenemos que tener estas horas, una de dos o para atender a padres de familia que tenemos niños con algún problema o para planear y sin embargo no lo logramos a hacer, porque no estamos con el mismo horario, entonces no se puede"* *"Si básicamente la comunicación y la cooperación porque a fin de cuentas es para beneficio de la escuela, porque no debe de pensar uno en el beneficio individual, se nos*		

hace la invitación siempre es por medio de una invitación cordial a cooperar y a participar" *"Que crees que no, en esta escuela la plantilla docente está muy dividida en dos bandos, unos los que por así decirlo nos llevamos muy bien y somos los que estamos ahí al píe del cañón, y otros los que son los conchudos porque no hacen lo que deben de hacer entonces ya lo único que él hace es tratar de que las cosas se lleven a flote, ni nos involucra, ni busca la manera, porque sabe de alguna manera no vamos a empatar y más allá de llevarnos bien nos vamos a salir peleando, entonces creo que la estrategia aquí ha sido de tratar de sobrellevarnos"* 30-¿Cómo es la relación director-profesor y como debería de ser? *"Suele ser muy buena"* *"Muy buena"* *"Antes de que fuera director estaba de ATP en dirección, yo me llevo muy bien con él. Siempre trabajamos en equipo y si hay una buena comunicación la verdad con el director, porque incluso hasta cuando hay algunas cosas que están saliéndose de control o que fallan que a veces hasta nosotros se nos pasan si llegamos a decirle al director, sabe qué, mire está pasando esto, tenemos que hacer algo para mejorar, hay si tenemos una buena relación en conjunto los maestros con el director"* *"Pues respetuosa. Yo siento*		

que debería de existir más apoyo estar más al pendiente, en ciertas cosas felicitarnos en los logros, eso es un poco halagador" *"Respetuosa, obviamente pienso que como en todos los trabajos hay momentos de situaciones difíciles o de diferencias, pero a fin de cuentas es un trabajo que debe ser encaminado hacia los niños la relación hasta ahorita ha sido agradable"* *"Es muy cálida, muy humana, hasta cierto punto así es como yo lo quería, creo que la escuela empieza a subir su nivel, a subir su compañerismo hasta cierto punto, hay vamos. Hay ciertas cosas en las que si nos apoya, hay ciertas cosas en las que no"* 31-¿Considera importante la función directiva si no porque? *"El director es el líder de esta institución, si no tenemos un líder no sabemos el rumbo que vamos a tomar, todos necesitamos de un líder para poder saber qué camino seguir"* *"Sí, porque es nuestra cabeza, y si él no nos dirige bien entonces no estamos bien es lo más importante"* *"Si es importante, porque es quien dirige y tiene una visión diferente o completa de la escuela para que se vaya por buen camino"* *"Es un líder que nos debería de ayudar y dirigir hacia un solo objetivo que debiéramos de tener como escuela, eso es lo que debería de ser sin embargo*		

la realidad es otra" *"Claro que si es importante, es el responsable de la escuela y es quien la dirige, y tanto de él como de nosotros depende que se dirija por buen camino"* *"Es importante porque el director es quien dirige la obra, o la orquesta y lo debemos de seguir para mejoría de la escuela, pero si esa persona que dirige no está capacitada, pues no tiene fundamentos para hacerlo con éxito y existirán muchas limitaciones y problemáticas en el centro"* 32-¿Cómo describirías el desempeño del director? *"Yo lo diría que bueno"* *"Es una excelente persona pero como directivo realmente él no sabe, porque lleva poco más de un año que esta como director Entonces no se ha involucrado tanto como debería le falta mucho conocimiento. Entonces si ha habido mucho descontrol por parte de él, le falta yo creo conocer más, para poder saber qué es lo que se tiene que hacer en la escuela"* *"Si lo desempeña bien, si hace lo que tiene que hacer y si cumple con sus funciones que se le requieren"* *"Yo siento que le falta un poquito de experiencia creo que también para él es complicado, el poder atender todas las necesidades que existen y aparte tener lo que las autoridades le exigen, porque nosotros lo vemos de este lado,*		

pero también a él le exigen más arriba y me imagino yo que ahí en eso está el meollo de la situación, que no puede él conciliar todo lo que quisiera o lo que se debe de realizar en la escuela" *"Bueno, hasta ahorita ha hecho lo que ha podido y mantiene bien la escuela"* *"Humanitariamente es muy sensible presta oídos a lo que decimos, sin embargo no está capacitado para ser director ahorita, entonces la escuela ha ido funcionando gracias hay que reconocerlo al trabajo de los docentes que hemos ido la verdad sacando el trabajo conforme no lo piden. pero hasta cierto punto hace lo que puede y lo hace en términos generales pues bien"*		
25-¿Describa brevemente el proceso de elaboración del PETE o PAT? "Yo creo que esos objetivos que se ponen en ese plan se tienen que llevar a cabo la mayoría, aunque a veces debido a las actividades que salen imprevistas pues no se cumple, pero la mayoría de los objetivos se tratan de cumplir" "Nos dicen cómo debemos de trabajar, cuándo se debe de cumplir, si he participado, debemos superar nuestras metas de ENLACE y que debemos de trabajar más en colegiado pero no lo hacemos porque no llevamos a cabo nada" "A manera colegiada se hizo, en la semana previa antes de	**Categoría: Elaboración del Proyecto Escolar** En el proceso de elaboración del proyecto escolar, el profesorado enfatiza que no hubo una puesta en común entre equipo directivo y docente para definir metas, estrategias y recursos acordes a las necesidades del centro, el director no los involucra a participar, las metas del proyecto están apegadas a las que marca la SEP (focalizan mejorar en la prueba ENLACE, cumplir con los estándares de lectura y trabajar en equipo) mencionan que se tiene la intención de cumplir con los objetivos, pero algunos no se cumplen porque se presentan imprevistos, otros consideran que nunca llevan a cabo nada, La profesora de sexto grado menciona que las metas del proyecto no cubren las necesidades de la escuela.	La elaboración de un proyecto determina el funcionamiento escolar y es una herramienta intelectual fundamental que orienta al conjunto de la institución al logro de los objetivos propuestos. El director es responsable de convocar a docentes, padres de familia, para crear equipos de trabajo y asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para los alumnos. (Programa Escuelas de Calidad, 2010). Al no convocar al profesorado a participar en la elaboración del proyecto escolar no se establece una línea principal de trabajo que marque los objetivos a seguir. Lo antes descrito se considera una de las principales debilidades del director porque el proyecto escolar es la brújula que marca el camino para lograr los objetivos

las clases es donde se ve todo ese tipo de cosas” “No participamos como tal” “Cuando fue esa situación yo todavía no ingresaba al sistema, realmente no conozco bien el procedimiento” “Lo que te comentaba él lo hace con su equipo directivo y pasa con nosotros para ver que vamos a cumplir del plan que ellos hacen para agregarlo, pero que yo sepa no verifica que realmente se cumplan los objetivos que se proponen en dicho plan” 26-¿El plan presenta metas, recursos y estrategias acordes a las necesidades de la escuela? “Si” “Sí, eso sí tiene sus contenidos” “Por equipos decidimos sabes qué, nosotros podemos implementar esto, no pues nosotros podemos implementar aquello otro” “Bueno las metas que se tienen ahorita son las que nos manda la SEP, que es la cuestión de lectura los estándares que nos están pidiendo de acuerdo al grado, es también TIC la información y comunicación de los medios, también las matemáticas” “Hasta cierto punto sí, pero no cubre todas las necesidades de esta escuela”	Todos los docentes mencionan que existe asociación de padres de familia, pero que no participa en la elaboración del proyecto, ellos participan y apoyan en el mantenimiento de la escuela.	propuestos.

27-¿Promovió la participación del equipo docente y del comité de padres de familia para su elaboración? “Tienen conocimiento de que tenemos un plan, no participan dentro de ello” “No, la asociación de padres que esta es de los que piden dinero y usan ese dinero en beneficio de la escuela” “Los padres solamente se encargan de los aspectos que son para bienestar de la escuela, áreas verdes y cuestiones de mantenimiento de la escuela, pero así en los proyectos no” “Si, si existe se llama asociación de padres de familia si hay juntas entre obviamente padres de familia y directivos para mejoras de la escuela, como áreas verdes, pintura” “Si se pide la participación de ambas partes, pero si realmente se cumple ya sería cuestión de verificarlo” “De los profesores si, y de los padres de familia no, pocos son los que se involucran”		
28-¿El director promueve acciones para que las instalaciones se encuentren en buen estado? *“Si cuando algo se descompone, supongamos una escalera si hay recursos de mesa directiva se arregla y si no se giran oficios a las*	**Categoría: Gestión de recursos físicos y materiales didácticos** El director supervisa que las instalaciones de la escuela se encuentren en óptimas condiciones (por ejemplo sala de cómputo, alumbrado en los salones, áreas verdes, patio, etc.) y no sean un obstáculo para el aprendizaje, por	Esta categoría se le puede considerar como una pieza nodal, porque incorpora los recursos disponibles y necesarios para la consecución de los objetivos. En la cual el director de manera general verifica que el aula, la escuela y el maestro(a) cuenten con las condiciones necesarias para favorecer el proceso de

delegaciones o algún otro lugar donde nos puedan apoyar en arreglar esa escalera, se giran los oficios para que así sea" *"Si eso sí, sobre todo las áreas verdes el patio todo esto sí, eso si se hace, a veces con la asociación de padres se juntan y piden mucha ayuda a la delegación que es la que más nos ayuda a nosotros, si está al pendiente, claro que lo de cómputo sobre todo se tardan mucho porque igual no depende de él, cuando se pide ayuda a los padres si ayudan"* *"Los papás siempre te apoyan en cuestión de mantenimiento de la escuela"* *"Si está al pendiente, pero obviamente se requiere más tiempo porque es cuestión económica, por ejemplo los baños simplemente de las niñas han estado descompuestos desde inicio de ciclo ya llevamos más de un mes y dos baños están tapados, entonces no es tanto a veces porque no se quiera sino por la disposición de lo económico que hace falta. En las juntas de consejo tratamos de opinar entre nosotros, por ejemplo la malla ahorita está muy levantada o se quita o se manda a reparar, porque hay muchos niños que se han caído y se han hecho unas raspaduras muy grandes, pues sí, si hay una comunicación en ese sentido junto con la asociación de padres de familia"* *"Por lo general se comenta con el personal de apoyo para que estén al pendiente, pero también con nosotros que cada*	lo que realiza estas acciones: establece comunicación con el personal de apoyo y los docentes para que le informen de cualquier desperfecto, cuenta con el apoyo de los padres de familia quienes hacen actividades de mantenimiento, sin embargo la profesora de 4 grado comenta que tienen baños descompuestos y no se han reparado porque el presupuesto monetario es limitado, y que en Junta de Consejo ocupan un espacio para dialogar sobre éstos aspectos y los factores de riesgo identificados que afectan la integridad física de los educandos, de los cuales se proponen acciones para solucionarlos. Además realiza la gestión adecuada para conseguir el material didáctico que se necesita en la escuela, como planes y programas, libros de texto, gises, plumones, cartuchos de impresión, hojas, etc. Pero las profesoras de primer y segundo grado difieren en este aspecto con sus demás compañeros, ellas consideran que es esporádico y poco el material que brinda dirección o de plano no hay apoyo.	aprendizaje-enseñanza, además de garantizar la seguridad e higiene de toda la comunidad escolar.

quien tenga su inmueble en condiciones adecuadas" *"Sí, verifica el equipo de cómputo y también está al pendiente del alumbrado en los salones, si lo he visto y nos ha dicho que cualquier desperfecto se lo digamos"* 29-¿El director realiza gestiones para obtener el material didáctico que necesita la escuela? *"Hay ocasiones que por parte de dirección nos dan algo de material, pero la verdad es esporádico y es muy poco"* *"No, este año no nos dieron nada"* *"Si se gestiona, incluso para materiales que hacen falta cartuchos para impresiones y así"* *"Tenemos el plan y programas y tenemos los libros de los niños que es con lo que nos vamos guiando"* *"Si por ejemplo cuando se piden se espera uno a que el alto nivel lo mande"* *"A veces, porque aquí por ejemplo en la escuela se necesita desde lo básico, para los maestros que plumones, plumas, carpetas, hojas blancas etc. Para la limpieza se necesitan escobas, el cloro, jabón ese tipo de cosas, algunas veces si se manda a pedir al inicio del ciclo escolar, sin embargo no nos aguanta para todo el año, entonces se llega acabar para diciembre,*		

entonces tienen que meter los recursos o solicitarlos, sin embargo a veces se les han llegado a pasar las fechas y nos quedamos sin material entonces ya no cubrimos con ese material. cuando no se hace eso, el docente tiene que buscar cómo hacerle para cubrir esas necesidades"		