



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**EL PAPEL DEL DIRECTOR PARA UNA MEJOR GESTIÓN
ESCOLAR.**

**TESINA
(RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA:

GUADALUPE JAZMÍN MORALES CHAVARRÍA

ASESOR:

M. EN C. CUAUHTÉMOC GUERRERO ARAIZA

MÉXICO, D. F. DICIEMBRE 2015.

Agradecimientos

*Le agradezco a Dios por permitirme
culminar una etapa más de mi vida
y por no dejarme perder la fe en mí misma.*

*Le agradezco a familia por estar siempre conmigo
cuando sentía que no podía más en este camino, en
especial a mi mamá por su esfuerzo y tiempo que
dedico a mí para apoyarme y poder concluir mi
licenciatura. Este triunfo se lo dedico en especial a
ella que me dio las armas para poder triunfar en la
vida, que sin su paciencia, comprensión, amor,
exigencias y fastidios no hubiera logrado este gran
paso que me abre las puertas a una mejor vida.
Gracias a ti mamá por esos regaños pero también por
esos abrazos que me hacen ver la vida de una mejor
manera.*

*Le agradezco a mi asesor Cuauhtémoc Guerrero Araiza
por su apoyo y su paciencia que sin él este trabajo no hubiese
sido posible.*

Guadalupe Jazmín Morales Chavarría

Índice

Introducción	6
Capítulo 1. Las finalidades de la escuela	12
1.1 Los problemas de la sociedad.	13
1.1.1 Finalidades de la escuela, ¿para qué se asiste a la escuela?.....	15
1.1.2 La perspectiva de la educación en México. Preceptos normativos.....	18
1.1.2.1 Artículo tercero y Ley General de Educación.....	18
1.1.2.2 Finalidades y necesidades en el contexto mexicano.....	20
1.1.2.3 El sentido de la escuela, una conclusión inicial.....	25
1.2 La escuela.....	26
1.2.1 La escuela desde una perspectiva normativa.....	26
1.2.1.1 La estructura de autoridad en la escuela.....	28
1.2.1.2 El director de la escuela.....	30
1.2.1.3 El docente.....	30
1.2.1.4 La enseñanza y su organización.....	31
1.2.1.5 El tiempo escolar.....	32
1.2.1.6 La evaluación.....	33
1.3 La escuela desde la perspectiva de la gestión escolar.....	34
1.3.1 Los elementos que conforman la escuela.....	35
1.3.1.1 Objetivos.....	35
1.3.1.2 Los recursos.....	35
1.3.1.3 Estructura.....	37
1.3.1.4 Tecnología.....	38
1.3.1.5 Cultura.....	38
1.3.1.6 Entorno.....	38
1.3.2 Una dinámica escolar para el desarrollo de aprendizajes.....	39
1.3.3 Como lograr un escuela eficaz.....	43
1.3.4 Conclusión parcial.....	47

Capítulo 2. La función directiva dentro en las escuelas.....	48
2.1 El director en la escuela.....	48
2.2 El liderazgo en ambientes micropolíticos.....	51
2.3 La dirección y los desafíos de la innovación.....	53
2.3.1 El rol del director.....	53
2.3.2 Tipos de liderazgo desde la perspectiva de la mejora de la escuela.....	56
2.3.3 Liderazgo y administración.....	57
2.3.4 Liderazgo y la autoridad del director.....	58
2.4 Tareas del director desde la normatividad educativa mexicana.....	61
2.5 La asesoría al director en la gestión escolar.....	64
2.6 La importancia y los desafíos del director.....	66

Capítulo 3. Los contenidos de la gestión directiva en la escuela.

Revisión de caso.....	68
3.1 La escuela de estudio.....	68
3.1.1 El personal de la escuela Montessori.....	68
3.1.2 El servicio educativo que ofrece la escuela de estudio.....	70
3.2 Autoridad y liderazgo en la escuela Montessori. La importancia de la autoridad por posición y de experto; el liderazgo para la mejora.....	71
3.2.1 Dos directores para una misma escuela.....	72
3.2.2 La expresión autoritaria de la dirección.....	72
3.2.3 La disolución de las líneas de autoridad.....	75
3.2.4 Un rol directivo para fortalecer a la escuela.....	76
3.3 Planeación educativa dentro de la escuela.....	77
3.3.1 Planeación como herramienta necesaria para la mejora educativa.....	77
3.3.2 Perspectiva pedagógica del director.....	79
3.4 Control escolar.....	83
3.4.1 Organización laboral.....	83
3.4.2 Una dirección firme.....	87
3.5 La gestión del sí mismo.....	89
3.5.1 Una agenda escolar.....	89

3.6 Conclusión.....	94
3.6.1 Conclusión final.....	95
3.6.2 10 puntos importantes que ayudarán a una mejor gestión escolar.....	96
Bibliografía.....	98

Introducción

El interés por el tema presente *El papel del director para una mejor gestión escolar*, surgió a través de la experiencia laboral que tuve trabajando en una escuela particular durante un ciclo escolar completo. Al ingresar a las labores me asignaron como apoyo docente del grupo de segundo y tercer grado de nivel preescolar. Estar en grupo para mí era la oportunidad para poner en práctica mis conocimientos y desarrollar habilidades en cuestión de las técnicas de enseñanza-aprendizaje, el estar dentro del aula para mí era muy importante ya que en este lugar se da el contacto directo con los alumnos para poder ofrecer técnicas de enseñanza apropiadas para que los alumnos pudieran aprovechar sus conocimientos adquiridos. Días después me asignaron como apoyo técnico pedagógico en la dirección de la escuela, un campo escolar muy distinto al estar frente a grupo pero también interesante al conocer la forma de trabajo de los líderes escolares. Mis conocimientos en la labor dentro de la dirección no eran muy amplios y en realidad no me eran de gran interés. Durante el tiempo que estuve trabajando en la dirección me tocó observar y vivir algunos problemas que se presentaron en la escuela y que afectaban a los docentes, alumnos y padres de familia, provocado un descontrol dentro de la comunidad escolar. Lo anterior me llevo a considerar a la dirección como una de las fuentes que contribuyen a la existencia o ausencia de problemas en la escuela. Este punto lo desarrollo con más detalle en el tercer capítulo.

También pude tener una visión muy distinta sobre la calidad de la educación, concluí que sí es importante la forma de trabajo dentro del aula, pero para ello el docente tiene que tener una idea clara y firme de qué es lo que quiere lograr con los alumnos y el cómo hacerlo. En este sentido, los objetivos se construyen por el personal docente guiados por el director, quien es responsable de la escuela en general y por tanto de que los docentes cumplan con su labor. El papel del rol directivo me parece ahora que es muy importante de estudiar para poder ofrecer desde lo pedagógico estrategias que lo ayuden a mejorar en sus actividades laborales.

A partir de lo que observé me surgieron las siguientes preguntas, las cuales al ir respondiéndolas me ayudaron a dar una estructura clara a mi trabajo presente.

- ¿Cuál es el propósito institucional de una escuela?
- ¿Cuáles son los ámbitos y finalidades que componen a una escuela?
- ¿Cuáles son las funciones directivas?
- ¿Cómo se pueden mejorar las actividades directivas para poder ser un mejor líder?

Objetivos

A partir de estas preguntas se desprenden los siguientes objetivos que guían el desarrollo del ejercicio de tesina.

- Reconocer el propósito institucional en los ámbitos de desarrollo así como las finalidades en el logro de los propósitos institucionales.
- Describir las características de una dirección modelo para el logro del propósito institucional.
- Describir el funcionamiento real de una escuela como un caso de contraste con el modelo teórico.
- Establecer algunas orientaciones para el mejoramiento de la gestión de una escuela.

Justificación

Considero que mi trabajo es importante porque a pesar de las investigaciones que hay sobre el tema, la dirección escolar de acuerdo con mi propia experiencia aún presenta muchas deficiencias que afectan directamente la calidad de la educación de los alumnos.

En lo personal me sirve para reconocer y dar a conocer la importancia de la función directiva como un factor de calidad dentro de las escuelas de niveles básicos y dar a conocer cuál es su función y cómo poder mejorar sus actividades.

Es importante ver la asesoría educativa como una herramienta para el fortalecimiento de las acciones directivas así como reconocer que el cambio es la clave para el desarrollo educativo.

Pienso que es indispensable aceptar los cambios en las acciones directivas y tomar asesorías para poder fortalecer el liderazgo y ser una mejor autoridad y compañero a la vez. Lo cual también aclaro que yo hablo desde mi experiencia laboral, pero no dejo de reconocer los buenos líderes que hay en nuestras escuelas.

Por último mi trabajo podrá contribuir a brindar más información acerca del funcionamiento de este ámbito escolar como orientación para los egresados de la Universidad Pedagógica Nacional teniendo en cuenta que la escuela es un lugar de gran oportunidad para el desarrollo laboral.

Comentarios metodológicos

Teniendo en cuenta que mi trabajo se desarrolla en el medio educativo en relación con la toma de decisiones y el trabajo con seres humanos, al aproximarse y relacionarse con éstas mi investigación se realiza a partir de recuperar un enfoque de tipo cualitativo.

Rafael Bisquerra (2004) nos menciona que en la investigación cualitativa hace énfasis en la profundidad y la comprensión de los fenómenos en su contexto y en forma natural, ya que describe incidentes claves en términos descriptivos contextualizados en su ámbito natural tomando en cuenta sus diferentes ángulos y perspectivas, para así a través de la observación poder dar solución o mejorar un problema existente, y siendo una investigación de tipo social el investigador es el principal instrumento para la recogida de datos pues mantiene una interacción directa y constante con la realidad social que sea elegida como objeto de estudio.

Para poder desarrollar mi trabajo realicé una narración de datos autobiográficos que de acuerdo con Rafael Bisquerra (2004) es una de las técnicas utilizadas para la obtención de información, también nos dice que la revisión de

documentos es fundamental dentro de las investigaciones cualitativas ya que hace referencia a su análisis, en textos escritos y confiables, ya que se puede obtener información valiosa, retrospectiva y referencial, que tal vez no podamos encontrar por otros medios. Los documentos en los que baso mi tesina son de diverso tipo, entre ellos los registros que elaboré así como materiales oficiales y públicos disponibles.

A partir de las notas que realicé identifiqué y describí 19 situaciones críticas que demuestran problemas que afectaban a la educación impartida en la población estudiada, dichas acciones surgían por motivos diferentes (contradicciones de información demandada y realizada, contradicciones personales o bien contradicciones en el manejo de los recursos escolares). Al analizar estos problemas encontré que tenían situaciones similares y los agrupé en cuatro áreas según su naturaleza; planeación, control, liderazgo y animador, identificando que todos ellos tenían un núcleo en común, surgían a partir de las decisiones y acciones de la figura directiva.

Al haber realizado un análisis de los problemas me pareció insuficiente tener la información sin hacer un contraste de la situación presente con los referentes de políticas y modelos de educación que establecen las Leyes Generales y Reformas Educativas. De tal forma busqué dentro de las Leyes Generales y Autores que investigan sobre la educación puntos relevantes sobre el tema de la dirección escolar, esta información me llevó a querer comprender las finalidades de la educación para así saber el porqué de las acciones directivas lo cual me llevó a plantear mi primera pregunta de investigación: ¿Cuál es el propósito institucional de una escuela? Para responderla distinguí tres dimensiones que se enfocan a: las demandas de la sociedad hacia la escuela; la formación curricular de la escuela y por último la estructura y gestión escolar; de tal forma estas tres dimensiones me ayudaron a enfocar mi segundo capítulo que habla sobre el director y a desarrollar con más claridad mi tercer capítulo donde expongo los casos que identifiqué en la medida en que no se cumplía con los enfoques de mejoramiento escolar, y finalmente a plantear orientaciones que desde mi

perspectiva servirán al lector como una guía para mejorar en el camino de la conducción de la dirección escolar.

Universo de investigación

Mi universo de investigación se desarrolla en una escuela particular al sur de la ciudad de México, donde estuve trabajando durante un ciclo escolar completo 2013-2014. La escuela ofrece tres niveles académicos; maternal, preescolar y primaria, la institución se apoya en el sistema Montessori.

El equipo de trabajo en la dirección está conformado por la directora general y dueña del plantel; el director técnico de preescolar; un director técnico de primaria; un apoyo técnico pedagógico y una administradora, el cuerpo docente lo conforman 13 maestros en total y dos en intendencia. Las características de la escuela en general las describo con mayor claridad en el tercer capítulo.

Si bien hago una recopilación de datos autobiográficos y mi herramienta principal se reduce a un cuaderno a manera de bitácora donde plasmé mis inquietudes más importantes durante mi instancia de observación.

La posición de observadora la desarrollé como parte del personal contratado, es decir con una posición laboral integrando un equipo de trabajo cercano a las actividades de la dirección. Las observaciones están enfocadas a las actividades del director y de los maestros así como a los diálogos entre éstos, recuperando notas que enriquecieron mi trabajo, así mismo me apoyé con entrevistas no estructuradas.

Por lo tanto no asumí un rol de investigadora formal, más bien cercana a la de observadora participante, pero sin dar a conocer mis propósitos de investigación para evitar situaciones laborales de conflicto. Las notas realizadas las contrasto con referentes teóricos educativos especializados así como de las mismas políticas educativas vigentes al año en curso, de tal manera que mi informe lo presento como tesina, en la modalidad de experiencia laboral.

Mi trabajo de tesina lo desarrollo en tres capítulos; el primero donde hago una revisión de las finalidades sociales y educativas de la escuela contrastadas con varios autores y con la Ley General de la Educación. También abordo la estructura de la escuela tanto del personal, como la de gestión y de recursos. Haciendo énfasis en la importancia del director como la única figura que está al frente de la escuela.

El segundo capítulo habla sobre la función directiva, su importancia y algunos puntos que caracterizan distintos tipos de líderes escolares, con la finalidad de conocer mejor la tarea de este rol y tener consideraciones en mejorar la actividad para mejorar la gestión escolar.

Finalmente en el tercer capítulo expongo algunos casos explicando su naturaleza y dando algunas alternativas para poder mejorar la acción directiva.

Capítulo 1. Las finalidades de la escuela.

El estudio que presento me permite organizar los aprendizajes que obtuve al momento de construir mi presencia como apoyo directivo, pero que ahora los puedo organizar a fin de informar lo realizado pero también con la finalidad de hacer una reconstrucción conceptual sobre el funcionamiento de la escuela y el trabajo del director, para después mejorar mi actividad profesional en caso de presentarse una situación similar.

Es por eso que considero necesario en un primer momento tratar de comprender a la escuela como institución, como organización con finalidades muy específicas a nivel social, como también una institución con componentes y características particulares que se deben conocer para tener una mejor actuación como pedagoga, ya sea realizando tareas de apoyo o incluso participando dentro de las actividades de docencia. Para ello responder a la pregunta, ¿qué es la escuela?, me dará la oportunidad de identificar la dimensión de las tareas dentro de una escuela y el alcance de los diferentes actores de la misma, en un primer momento de manera prescriptiva para después revisar problemas concretos y reales y explorar posibilidades de salida. Mi punto de partida será mirar a la escuela como una organización.

La escuela es vista como una organización pues está constituida por un grupo de personas donde cada integrante tiene un rol específico que desarrollar, unidos por un objetivo en común por el cual trabajar juntos como nos los menciona Serafín Antúnez (1998). La escuela bien cumple con estos puntos pero su tarea no es fácil ya que cada integrante de esta organización tiene una formación específica pues dentro encontramos a directivos, administrativos, cuerpo docente, alumnos y padres de familia, todos ellos con ideas y expectativas distintas, formas de trabajo autónomas a las de los demás integrantes, ocasionando que entre estos haya diferencias y a veces enfrentamientos. Hoy en día para que esta organización pueda funcionar adecuadamente debe perseguir un objetivo común que es brindar una educación de calidad a los alumnos pertenecientes a ésta, alumnos

que vienen de una sociedad donde los cambios son constantes principalmente en la cultura de dichos alumnos. El desafío es grande y por ello es importante que entre los integrantes existan acuerdos, compañerismo, respeto de acuerdos, a las personas y una comunicación fluida.

La escuela de educación primaria, tiene la tarea de preparar al individuo para que éste se integre a ella, a partir de seguir una orientación normativa que en el caso de México, se encuentra en la Constitución Política y en las leyes que de la misma se derivan. Conviene hacer este reconocimiento de las finalidades de la escuela, pero primero explorando las reflexiones desde la política educativa.

1.1 Los problemas de la sociedad.

Para comenzar este tema me apoyaré en Tedesco (2008) ya que él nos da un panorama más claro de la educación en la sociedad actual, puesto que vivimos en una sociedad de constantes cambios sociales y económicos, que afectan las relaciones entre los individuos. En nuestra época hay cambios y surgimientos de nuevas organizaciones sociales que imponen reglas culturales, haciendo una sociedad multicultural, no olvidemos que estamos frente a la era de la tecnología donde los medios de comunicación están a la orden del día como una de las principales fuentes de influencia social y cultural.

Es importante mencionar esto puesto que la escuela es una organización donde se forma a los individuos desde su corta edad para poder formar parte de la sociedad y tener aportación a su desarrollo social y económico, esa aportación es la del conocimiento ya que actualmente para poder incluirse en la vida laboral se exige un nivel de preparación y un documento que avale dicha preparación o formación académica. Tedesco (2008) lo menciona claramente "...el conocimiento y la información estarían remplazando a los recursos naturales, a la fuerza y/o al dinero..." (p. 11), dejándonos más en claro que el conocimiento ha cobrado mayor importancia, pues también nos dice que la tecnología tiende a remplazar la mano de obra, dejando al conocimiento como una herramienta fundamental para poder sobresalir en el mundo laboral. Tedesco nos dice que esto nos ha traído una

mayor desigualdad social y económica pero también una desigualdad de conocimientos, sabiendo que el conocimiento es lo que se vende en lo laboral, ahora estamos ante una competitividad entre el que sabe más y el que carece de saberes.

La desigualdad entre conocimientos es muy común en nuestra sociedad y es a causa de muchos factores, como el nivel socio-económico de la familia, familias que en muchos casos están desempleadas y no cubren con los gastos escolares, obligando al alumno a abandonar sus estudios o bien actualmente un problema que a mi parecer es grave, es la falta de escuelas, ya que en nuestro país no se cubre el número de alumnos, ocasionando una ruptura mayor en su formación, dejándolos fuera de la competitividad de conocimientos, perdiendo las oportunidades para poder tener una vida laboral satisfactoria, "... en las sociedades que están utilizando más intensivamente la información y los conocimientos en sus actividades productivas, está aumentando significativamente la desigualdad social." (Tedesco, 2008: p. 16).

Otro ejemplo que menciona Tedesco es la desigualdad entre los mismos grupos sociales, ya que solo se califica y elige aquel que demuestra una formación con más nivel y que esté dispuesto a darle continuidad a esa formación, quedando fuera de la competitividad aquél que no está calificado o no tiene una preparación requerida "Los mejores tienden a agruparse con los mejores, y los mediocres con los mediocres" (Tedesco, 2008: p. 24).

Esto nos acerca un poco a la división social que ya tenemos, pero estas desigualdades no sólo se dan en el conocimiento, esta separación también se da en la cultura con la aparición de subculturas o modas que nacen en la sociedad a partir de las redes de comunicación como lo es la televisión, celulares y el internet, haciendo cada vez más un individualismo social, ya que a través de las redes existe una comunicación sin límite entre los individuos, ocasionando una desaparición de relaciones cara a cara, descontrolando a las organizaciones sociales como la familia lugar importante en la primera formación del individuo, pues ahí donde toman fuerza sus valores y personalidad propia, manteniendo al

individuado enajenado con sus “maravillas”, y modificando sus acciones y valores, trayendo rupturas en sus propias relaciones personales familiares y amistades.

La escuela es una organización que según Tedesco es un espacio de formación, desarrollo social con influencia tanto académica, socio-económica, cultural y personal: “Las instituciones, particularmente la escuela, aparecen así como lugares claves para el desarrollo de estrategias políticas al servicio de la construcción de sujetos”. (Tedesco, 2008: p. 55).

Diré que siendo el estado quien brinda esta educación, tiene la obligación de brindar una educación amplia que tenga en consideración los constantes cambios y demandas sociales, ya que todos esos cambios culturales y socio-económicos van a desembocar dentro de los salones de clases llevando consigo los propios problemas que se viven fuera de ella, perjudicando la adquisición de conocimientos meramente académicos.

1.1.1 Finalidades de la escuela, ¿para qué se asiste a la escuela?

Anteriormente mencioné algunos problemas sociales actuales como desafíos para la escuela; ahora veremos cuáles son las finalidades de la escuela para formar individuos capaces de afrontar los problemas sociales que viven día a día, comenzando por mencionar nuevamente a Tedesco seguido de otras definiciones de diferentes autores.

La escuela es una institución de gran importancia para el Estado, ya que es ahí donde se le brinda una educación y una adecuada preparación al individuo para pertenecer a dicha sociedad, Tedesco hace una cita (CEPAL-UNESCO,1992) donde nos dice:

...que la educación es una de las pocas variables de intervención de política que impacta simultáneamente sobre la competitividad económica, la equidad social y el desempeño ciudadano. (p. 15)

Esto nos deja más claro que la escuela es importante ya que su formación no solo es para formar ciudadanos con títulos académicos, sino también para brindarles

una educación que les guíe a formar parte de dicha sociedad y desempeñarse con las reglas establecida por el Estado a la vez de contribuir a su formación individual para crear una identidad propia que lo ayude a socializar con el medio que lo rodea: “Si bien la escuela es y seguirá siendo el principal instrumento de la educación -especialmente de la educación concebida como un ámbito de acción socializadora cuyas orientaciones son definidas pública y políticamente-“. (Tedesco, 2008: p. 57). La cita nos deja más claro otra forma de concebir la escuela al involucrarse ya con problemas sociales que también se ven dentro de la escuela, por tal la escuela tiene que estar preparada para poder afrontar estos problemas, no puede seguir enseñando tradicionalmente, tiene que visualizar su contexto y tener una nueva visión de la formación que brinda a la sociedad “...el papel de la educación y del conocimiento en la formación del ciudadano implica incorporar en los procesos educativos una mayor orientación hacia la personalización del proceso de aprendizaje, hacia el desarrollo de la capacidad de construir aprendizajes, de construir valores, de construir la propia identidad”. (Tedesco, 2008: p. 55).

Así la finalidad de la escuela no solo es una, sino que son diversas al atender a las necesidades sociales, laborales, culturales y cubrir las propias necesidades del individuo. Esta tarea que se le pide a la escuela tiene que ser a través de guiar a quienes reciben educación para poder crear una identidad donde el individuo sea capaz de ser crítico y creativo, para que los medios de comunicación no lo atrapen en sus redes, sino que sean conscientes de su utilización y aprovecharlos como herramientas académicas, laborales y sociales, el objetivo de la escuela “...es lograr que las personas aprendan a aprender”. (Tedesco, 2008: p. 76). Es brindarle las herramientas necesarias para poder tener una conciencia crítica y constructiva de su formación, que sean capaces de buscar más armas para poder superarse a sí mismos, enfrentar con responsabilidad los retos de la sociedad. Ser una escuela que brinde esta educación al alcance de todos.

Como vimos anteriormente hay cambios en nuestra sociedad actual, cambios que siempre se han dado a lo largo de la historia a partir de las nuevas demandas de la sociedad y bajo la política educativa que impone el gobierno para implementar

una educación más afín a sus necesidades, conveniencias y en representación de la sociedad. Con cambios la escuela sigue siendo un lugar de gran importancia donde deben asistir los jóvenes a recibir una preparación para ser mejores personas y tener un mejor futuro dentro de la sociedad a la que pertenecen; Munch, Galicia, Jiménez, Patiño y Pedronni (2010) nos dicen:

La escuela es un centro de generación de conocimientos y formación de personas. Las instituciones educativas son indispensables para el desarrollo económico y social de un país, puesto que en la escuela se forman y preparan a las personas de las cuales depende la vida de una nación. (p. 35).

Munch ve a la escuela como un centro de generación para el desarrollo del país, poniendo en sus manos el éxito o fracaso de una nación. Hoy en día se ve a la escuela como la institución responsable de la educación de los individuos de la sociedad y que tengan ese mejor futuro y por consiguiente de que el desarrollo de un país sea de un alto nivel, por lo que es el Gobierno de un País el que está a cargo del rumbo que toma la educación, haciéndose responsable del desarrollo de ésta, es aquí donde surge la pregunta; ¿qué es la escuela? La podemos ver como un espacio adecuado para proporcionar educación, donde asisten los alumnos para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades académicas y reforzamiento de valores transmitidos por un profesor o instructor, los alumnos asisten a diversas escuelas dependiendo del nivel académico que le corresponda. Desde su corta edad los alumnos asisten a la escuela a recibir una educación básica hasta alcanzar sus estudios superiores.

Veremos lo qué es la escuela para Santos Guerra (1994): la escuela es un espacio donde se debe recrear en los alumnos una mentalidad crítica, ya que los alumnos llegan con un bagaje cultural muy amplio a partir del medio que los rodea, no solo es transmitir conocimientos de forma mecánica o acrítica; en este sentido “La escuela es un espacio donde la sociedad ejemplifica la convivencia democrática”. (Santos Guerra, 1994: p. 155)

La escuela sigue siendo un espacio indispensable y de esperanza para la sociedad ya que es ahí donde el individuo perteneciente a esa sociedad desarrollará habilidades y adquirirá conocimientos que lo lleven a tener una mejor

convivencia con sus semejantes en un ambiente de paz, convivencia y respeto a las reglas sociales y las culturas presentes siempre con una mentalidad crítica ya que como mencioné anteriormente, en la sociedad en la que habitamos está presente una cadena de medios de comunicación masiva que influyen en la formación de cada individuo.

En este sentido considero que la escuela es la única organización capaz de enfocar las demandas y atenderlas a través de diversos actores que constituyen a esta misma, en este sentido Delia Azzerboni y Ruth Harf (2004) definen a la escuela como una:

... organización de un grupo de actores educativos en tanto a su basamento, su estructura de roles y funciones y la definición explícita de sus metas y fines. (p. 11).

Un grupo de actores educativos que tiene que trabajar conjuntamente para poder lograr objetivos y acuerdos comunes, tener un trabajo colaborativo y división de tareas, también proporcionar un ambiente favorecedor del aprendizaje. Este grupo de actores educativos son elementos de una organización constituidos por docentes, administradores, alumnos y padres de familia, que tienen que trabajar cada quien en sus roles correspondientes pero con un mismo objetivo que es lograr una educación de calidad para los alumnos que asisten a dicha institución educativa.

Como se puede observar la escuela es hoy por hoy, un espacio de formación del individuo para pertenecer a una sociedad y desarrollar un papel dentro de ella aportando sus conocimientos para un beneficio a la sociedad.

1.1.2 La perspectiva de la educación en México. Preceptos normativos.

1.1.2.1 Artículo tercero y Ley General de Educación.

¿Pero cuáles son las finalidades de la educación en México?

Antes que nada conviene echar una mirada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dado que el artículo tercero es uno de los más innovadores en América Latina porque establece la educación como un derecho social. Hagamos una revisión normativa.

En México la Educación básica se rige por la “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos” y por la “Ley General de Educación”. La educación básica y la media superior son obligatorias tanto para niñas como para niños en el Artículo 3º, el cual dice:

Artículo 3o. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado – Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias. Fe de erratas al párrafo DOF 09-03-1993. Párrafo reformado DOF 12-11-2002, 09-02-2012

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. Párrafo reformado DOF 10-06-2011

El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. Párrafo adicionado DOF 26-02-2013

Lo anterior nos marca claramente que el Estado proporcionará educación obligatoria, imponiendo la dirección que toma la educación, pues no solo es educar para proporcionar conocimientos que les sirvan como herramientas para desarrollar sus capacidades intelectuales, sino que también en preparar al individuo para que encaje en la sociedad como ser humano y pueda tener una mejor calidad de vida en sus quehaceres cotidianos sociales ya que se fomenta el amor a la Nación, influyendo en la formación de su cultura e identidad como ser social.

Ley General de Educación.

A su vez la “Ley General de Educación” en el CAPITULO I; DISPOSICIONES GENERALES” nos indica la finalidad que tiene la escuela con una mirada a cubrir

las necesidades políticas sociales más específicas, pues es esta Ley donde se establece más claramente los objetivos, funcionalidades y alcances del tercero:

La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social. (Párrafo reformado DOF 17-04-2009)

Ambas Leyes nos especifican la normatividad de la educación expuestas por el Gobierno, planteando ambas la importancia que tiene la educación para satisfacer las necesidades sociales, brindándola por lo consiguiente a toda la sociedad como una actividad obligatoria. Participando en la elaboración organizada de los contenidos escolares curriculares que son los que le dan cuerpo fundamental a la educación, pues todos los contenidos a dar se establecen en los currículos y planes y programas, con la finalidad de brindar conocimientos prudentes y fomentar la solidaridad social pero también condicionando en cuestión de los aprendizajes esperados haciéndola un proceso permanente ya que exige cierto nivel de preparación en cada nivel educativo que preparé al individuo para continuar su formación. Son dos líneas de preparación una social y otra meramente académica que se le encargan a la escuela para cubrir esas necesidades demandantes.

Como mencione en la “Ley General de Educación” nos muestra las finalidades de la escuela, pero también nos marca pautas para poder llevar esta labor de manera organizada sirviendo de guía a todos los actores educativos, de esta forma cada integrante de esta gran organización tiene la obligación de conocer los puntos establecidos por dicha Ley, así como saber llevarla a la práctica.

1.1.2.2 Finalidades y necesidades en el contexto mexicano.

Para conocer las finalidades educativas, la normatividad es importante pero también conviene valorar las aportaciones académicas para nuestro país. En este caso revisemos lo que dice Schmelkes (1995), actual Directora del INEE quien ha contribuido a la construcción del discurso educativo mexicano.

Ya vimos en una primera parte los problemas de la sociedad en la que se encuentra la escuela y que debería proporcionar la educación a la sociedad, que su objetivo es preparar al individuo para la sociedad, ahora veremos lo que Schmelkes (1995) nos dice acerca de la escuela y la educación:

La calidad de vida es la aspiración legítima de todo ser humano. Esta calidad de vida depende primordialmente de la calidad del quehacer humano. La riqueza de una nación depende de su gente. Y la función de la educación es crear seres humanos de calidad. (p. 11)

Haciendo énfasis nuevamente que la calidad de vida de una Nación depende de la calidad de educación que reciban los individuos, por tal es la Nación quien dispone los objetivos que se le atribuyen a las escuelas para cubrir sus propias necesidades sociales.

Schmelkes nos menciona que los Objetivos que se le piden a la escuela son diversos y la escuela tiene que cumplir con todos ellos, a continuación haré mención de algunos objetivos que Schmelkes (1995) nos menciona;

- Crear identidad nacional.
- Proporcionar la movilidad social.
- Aumentar los niveles de ingreso de quienes pasan por sus aulas.
- Formar ciudadanos democráticos.
- Extender la cultura universal.
- Formar personas críticas y creativas.
- Formar personas aptas para seguir estudiando. (p. 18).

Es claro que los objetivos que se le pidan sean más de uno y es aquí una tarea más compleja de cumplir con todos ellos, ya que no sólo se le pide formar personas sociales sino que también personas críticas y capaces para seguir estudiando, es cubrir al mismo tiempo las necesidades de todos los que integran la escuela, alumnos, académicos, padres de familia, la sociedad y el gobierno. Hoy en día parece ser que dentro de la escuela se olvidan de los objetivos sociales y solo se dedican a cumplir con contenidos meramente académicos, haciendo responsable a los maestros y directivos que en ocasiones pierden el control de los alumnos dentro de las propias aulas; un problema muy mencionado

actualmente es el famoso bullying escolar que nos muestra una carencia de respeto y valores entre los alumnos, problemas que afectan a los alumnos a nivel emocional y por consiguiente sus relaciones sociales, afectando en gran medida su formación académica.

En *Reforma curricular y necesidades sociales en México* de Sylvia Schmelkes (1999) se hace un estudio muy concreto de los alcances de la escuela y su expresión en las propuestas curriculares. Al respecto la autora menciona que las necesidades sociales abarcan los tipos de relaciones humanas y para ello es importante la comunicación abarcando la capacidad de leer, escribir y hablar con propiedad, por mencionar solo la base de la comunicación, *contar con elementos para entender al otro y a los otros*: la educación tiene que proporcionar competencias para poder ser escuchado, aprender a escuchar y a preguntar al otro, atendiendo a la vez la diversidad de ideas, *enfrentar problemas y resolverlos de manera individual pero, preferentemente en equipo*: la escuela no solo tiene que aportar elementos sobre conocimientos educativos, científicos o políticos, sino que habilidades para poder resolver problemas presentes y para poder integrarse a equipos de trabajo respetando las ideas de cada uno, *desempeñarse de manera adecuada en un ambiente democrático*: éste punto requiere de la educación que brinde al alumno competencias para poder participar dando opiniones sobre algún tema, debatiendo con respeto y sabiendo cuestionar puntos importantes o bien a las autoridades con fundamentos claros y precisos y por último *valorarse a sí mismo*: en esta necesidad se le pide a la educación que trabaje con el alumno en cuestión de su autoestima para poder practicar el respeto con los otros y hacia el mismo, teniendo en cuenta que los alumnos deben conocer sus raíces y cultura así como su historia nacional para fortalecer valores y cultura de su patrimonio. Estas competencias nos menciona la autora no garantizan que las necesidades sociales sean cumplidas, es tarea de la escuela educar para actuar.

Otras necesidades sociales es pedir educación de calidad con resultados equivalentes en los diversos grupos sociales, que como también ya mencione anteriormente actualmente las oportunidades para recibir una educación

equitativa no son iguales, ocasionando una mayor desigualdad social comenzando en los niveles educativos y siguiendo con desigualdad laboral y económica, pues otra necesidad social que se pide es preparar y que nos orilla a los dos últimos es el calificar la fuerza de trabajo que se requiere en la sociedad, dejando de fuera a los que no tuvieron la oportunidad de estudiar.

Algunos autores ya mencionados anteriormente nos dicen que a la escuela y educación se le pide preparar al individuo para la vida laboral y así tener una mejor calidad de vida, pero esta tarea no es fácil de realizar ya que nos dice Schmelkes (1999) en *Reforma curricular y necesidades sociales en México* que “La educación no tiene el poder de aumentar las oportunidades de empleo” eso depende de la sociedad y el desarrollo social y económica de cada país. En una cita que hace Schmelkes sobre un documento de la CEPAL-UNESCO (1992) menciona que la educación tiene la función de formar para la competitividad económica. Otras funciones es formar para el empleo y la transmisión de valores morales y sociales así como de la cultura social e historia nacional y política que cimienten bien los valores y se apliquen en la sociedad, ya que actualmente se vive una crisis de valores donde lo que predomina es la falta de respeto entre iguales y la corrupción, ocasionando que la sociedad se fracture y la convivencia humana se degrade.

Actualmente surgen nuevas demandas enfocadas en valores y es la segunda función que se le asigna a la educación según CEPAL-UNESCO, para poder enfrentar la educación nuevos retos que son los avances tecnológicos, económicos y culturales. Ya que vivimos en una sociedad globalizada y fracturada se pide preparar al individuo fortaleciendo su ética y democracia para fortalecer la sociedad que se habita, globalizar conocimientos y cultura, así como reflexiones científicas, económicas y políticas, que ayuden a tener una mejor participación a beneficio de la sociedad pero siempre presente el respeto y tolerancia hacia los otros para tener mejor relaciones humanas. Con lo anterior se trata de evitar las tendencias negativas de la globalización como lo son los nuevos modelos económicos, el desempleo y la pobreza, el consumismo y la decadencia de valores humanos.

Con todo lo anterior nos dice Schmelkes es necesario una modificación en las reformas curriculares en todos los niveles educativos para poder contrarrestar las tendencias negativas de la globalización y que vivimos actualmente, por ello a nivel primaria se ha incluido competencias para poder cubrir las necesidades sociales y permitir que alumno se desenvuelva de manera creativa, teniendo una pensamiento crítico y participativo en la sociedad:

**En español se persigue el desarrollo de las capacidades de comunicación en los distintos usos de la lengua hablada y escrita.*

**En matemáticas, el enfoque favorece la solución de problemas y propone una progresión de lo concreto a lo abstracto, se manejarán habilidades de comunicación, pensamiento y de solución de problemas reales.*

**Las ciencias naturales favorece el desarrollo de la actitud inquisitiva y del valor de la responsabilidad sobre uno mismo y sobre el medio... "adquieran conocimientos, capacidades, actitudes y valores que se manifiesten en una relación responsable con el medio natural"*

**En ciencias sociales, se propone un enfoque disciplinario y se abandona el tratamiento más integral que se manejaba en el pasado.*

**La geografía pretende integrar la adquisición de conocimientos, el desarrollo de destrezas específicas y la incorporación de actitudes y valores relacionados con el medio geográfico.*

**La reforma curricular incorpora la enseñanza del civismo como una asignatura independiente. Explícitamente persigue desarrollar en el alumno "las actitudes y los valores que lo doten de bases firmes para ser un ciudadano conocedor de sus derechos y los de los demás, responsable, en el cumplimiento de sus obligaciones, libre, cooperativo y tolerante; es decir, un ciudadano capacitado para participar en la democracia" (SEP, 1993; Pág. 125).*

De esta manera constatamos que la tarea de la escuela y las finalidades de la educación no son sencillas, pues las necesidades sociales no solo son formar al individuo para ser parte de una sociedad, sino que hay puntos clave que la educación tiene que abarcar para poder cumplir con dichas necesidades y no sólo transmitir conocimientos y valores, sino que también habilidades y competencias. Esto requiere no solo de un cambio en la forma de enseñanza, se requiere de un cambio estructural en el currículo educativo, cambios en los contenidos

académicos que cubran con las necesidades sociales y donde no solo se apliquen contenidos académicos, sino la comprensión, reflexión y participación de los valores sociales.

1.1.2.3 El sentido de la escuela, una conclusión inicial.

Hoy en día nos apoyamos en la educación para poder pertenecer a un grupo social y encajar en la sociedad en general, la tarea de la educación no es fácil pero tampoco imposible. La escuela requiere de personal capacitado, comprometido y con disposición de seguir su formación para poder estar a la orden del día con los avances sociales, científicas y tecnológicas, también estar dispuestos a enfrentar cambios de manera positiva contribuyendo con nuevas ideas y respetando las de los demás, capaces de brindar solución a posibles problemas y no solo evadirlos, para así poder lograr los objetivos establecidos y cubrir las necesidades de los individuos que reciben esta educación, brindar una educación de calidad donde se proporcionen conocimientos pero también herramientas para desarrollar capacidades para que los individuos sean capaces de adquirir conocimientos de manera propia, sean capaces de razonar, analizar y resolver problemas tanto académicos, sociales, políticos y culturales, ya que actualmente vivimos en una sociedad globalizada donde los valores parecen perderse y la pobreza abundar, dónde el individuo se deja llevar por el consumismo, vivimos en una sociedad fracturada en todos los niveles; político, económico, social y académico, por esto es tan importante recibir una educación de calidad para poder tener una oportunidad más amplia para competir con muchos individuos de una preparación igualitaria o mayor. Crear en los individuos una conciencia crítica en el uso de los medios de comunicación, utilización y con los mensajes que estos emiten, para que les den a los medios de comunicación un uso a beneficio de su formación académica y como herramienta laboral y no como un punto de problema social.

Hay que tomar en cuenta que esto que se le pide a la escuela no solo se desarrolla en el plantel, sino que es un cambio desde arriba, de quienes la proporcionan, un cambio en el currículo que abarque las necesidades de la nación

al tiempo que se viven, ya que como mencioné anteriormente en una sociedad cambiante la educación no puede estancarse, al igual que el personal debe actualizarse los planes y programas también y no solo en contenidos académicos, también se tiene que incluir la concientización de valores sociales, el ser éticos y democrático, contenidos que ayuden a reflexionar y criticar la sociedad en la que viven, para poder tener mejor comunicación con la sociedad y así poder integrarse con tolerancia pero también con participación social. Es preparar al individuo en lo académico, social y en lo laboral, por ello es que el personal que brinda la educación esté dispuesto a actualizarse contantemente para poder enfrentar estos cambios con buena actitud y así mismo trasmitirlos de la misma manera.

1.2 La escuela.

La escuela tendría que ser la instancia organizativa en la cual se desarrollan los aprendizajes esperados por la normativa estatal. Conviene entonces ahora establecer cuáles son sus rasgos y en qué medida ésta puede contribuir a una mejor calidad de la educación. Para ello realizaré una caracterización general de la misma apoyándome en la orientación normativa que estableció en su momento la Dirección General de Innovación y Gestión Educativa de la SEP, quien pidió a Margarita Zorrilla (2006) la elaboración de un documento institucional cuyo objetivo consistió en definir normativamente el funcionamiento de los planteles escolares.

Así mismo, describiré desde la perspectiva de Antúnez (1997) varios de sus componentes como institución, lo que nos ayuda a la comprensión de complejidad, conocimiento necesario para hacerla operar en la formación de los educandos.

1.2.1 La escuela desde una perspectiva normativa.

Margarita María Zorrilla Fierro (2006) escribió para la SEP, un documento de orientación normativa denominado "Orientaciones Generales para la elaboración de normatividad en las entidades federativas, del gobierno y funcionamiento de

las escuelas de educación básica” en el cual se hace una exploración normativa del sentido de la escuela. Ya vimos las finalidades educativas, en este apartado veremos cómo se pueden expresar en el funcionamiento de la escuela, recorrido necesario para esta tesina, ya que nos lleva a un nivel de concreción ya cercano a la operación. Su revisión permite distinguir los referentes que todo pedagogo podría tener sobre el funcionamiento de los planteles escolares.

Zorrilla nos explica la finalidad de la educación de acuerdo a la normatividad presente:

La educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es un proceso permanente que contribuye al desarrollo de las personas y a la transformación de la sociedad. [...]

La educación, además de ser un servicio público prioritario, es un bien social y por tanto es responsabilidad tanto de la sociedad como del gobierno. (p. 66)

Aquí Zorrilla coincide con los autores que anteriormente vimos pues señala a la escuela como la encargada de formar individuos para integrarse a su sociedad perteneciente y nos dice que es responsabilidad del Estado brindar una educación de calidad, pues debe preparar al individuo para que sea productivo en la sociedad.

Teniendo ya las finalidades de la escuela, Zorrilla también nos menciona qué elementos conforman una escuela hablando desde la estructura de autoridad que conforma el plantel escolar para poder lograr los objetivos que se le piden, comenzando por revisar su definición de comunidad escolar viéndola como; “...el conjunto conformado por la totalidad de alumnos, docentes y no docentes; el director, así como los padres de familia o tutores” (Zorrilla, 2006: p. 101).

La escuela es la encargada de formar individuos, pero es el equipo de trabajo el que hace que los objetivos se cumplan, teniendo claro que esta comunidad escolar está formada no solo por maestros y alumnos, también la conforman los directivos, padres de familia y otros trabajadores que benefician con su trabajo a la escuela, como los de intendencia. La tarea educativa cae en manos de toda

esta comunidad siendo responsable de la buena calidad de educación que se brinde dentro de cada plantel.

1.2.1.1 La estructura de autoridad en la escuela.

Para que la educación se brinde de manera satisfactoria y la comunidad educativa trabaje conjuntamente se requiere de autoridades y reglas que guíen el trabajo de toda la comunidad, por ello “La escuela es una organización social que requiere de una estructura de autoridad que garantice la gobernabilidad de su funcionamiento cotidiano” (Zorrilla, 2006: p. 102).

En primera instancia es el Estado el que está a cargo de brindar y proporcionar una educación organizada así como plantear sus objetivos educativos, pero la autoridad más cercana a la comunidad escolar es el director “...es el responsable de tomar decisiones para el funcionamiento de la escuela en estricto apego a los lineamientos establecidos en el plan y programas de educación primaria vigentes y en la normatividad aplicable” (Zorrilla, 2006: p. 102). Las decisiones que tome el director deben ser asertivas tanto en el planteamiento curricular como en la organización administrativa y mantener buenas relaciones con la comunidad de alumnos, padres de familia y vecinos de la zona escolar, respetando siempre la normatividad educativa.

La escuela cuenta con órganos colegiados que le ayudan a la comunidad escolar a guiarse en la toma de decisiones sobre temas escolares, estos órganos colegiados son corresponsables del gobierno y funcionamiento de la escuela, cada plantel escolar debe de contar con ellos ya que así lo demanda la Ley General de Educación” y de acuerdo a Zorrilla (2006) están conformados por:

- Consejo Técnico Escolar: esta figura según la autora “*es una instancia de planeación, intercambio y promoción del trabajo colegiado de los docentes, el cual tiene el propósito de desarrollar estrategias para impulsar y favorecer el proceso educativo*” (Pág. 104). El consejo desarrolla sus actividades en reuniones dirigidas por el director de cada plantel en colaboración con los docentes, para planear y desarrollar estrategias que

favorezcan la enseñanza-aprendizaje, decidir sobre actividades extracurriculares, revisar los avances escolares o también los problemas que surgen para dar solución con la opinión del equipo docente e intercambian experiencias que sirven como ejemplo a los compañeros, se revisan las evaluaciones y se trabaja en las Reformas Educativas. La comunidad escolar debe realizar acciones para el mejoramiento escolar.

- Consejo Escolar de Participación Social: Este órgano se lleva a cabo con la participación de la comunidad de padres de familia, vecinos aledaños al plantel así como docentes y ex alumnos. El objetivo de este órgano es “...fortalecer y elevar la calidad de la educación pública en cada escuela” (Zorrilla; 2006: p. 106). Dirigidos por el director de la escuela, y son juntas que se realizan periódicamente donde se revisan temas para dar solución de algún problema que afecte a la escuela, también ésta da evidencias del uso de los recursos financieros o materiales con que cuenta (Se lleva un registro de cada junta).

Lo anterior contribuye al buen funcionamiento de la escuela junto con los actores educativos para proporcionar al alumno una “...formación integral y armónica de todos los educandos, por lo que estará basado en el cuidado de la dignidad de la persona y proteger sus derechos... integridad física, psicológica y social” (Zorrilla, 2006: p. 107)

La escuela está a cargo de la integridad del alumno brindándole un ambiente sano, de igualdad, respeto, tolerancia, equidad, inclusión, etc. valores que concienticen a los alumnos de convivir en armonía fomentando la disciplina escolar, también es la responsable de llevar un control y estar al pendiente de la asistencia o inasistencia de los alumnos, llevando un registro en caso de ausencia y de un abandono, la escuela tiene la obligación de seguir el problema y darlo a conocer a las autoridades correspondientes hasta verificar que el alumno siga con su formación ya sea en otro plantel, estas autoridades son en primera instancia la supervisión escolar, que son las autoridades más próxima a los planteles educativos.

1.2.1.2 El director de la escuela.

De acuerdo a Zorrilla (2006) el director es quién tiene que verificar que todo lo dicho anteriormente se cumpla junto con su autoridad más cercana que es el Supervisor de Zona Escolar, promoviendo ambos el desarrollo profesional del cuerpo docente, así como apoyarlo en sus actividades cotidianas. El director es la figura de máxima autoridad dentro de un plantel escolar, ya que es el representante de las autoridades superiores del gobierno. Por otra parte, es la autoridad más cercana que convive día a día con la comunidad escolar, y que tiene entre sus tareas el propiciar un ambiente agradable y de respeto. También es el director el encargado de verificar la asignación del personal de su plantel así como de las actividades de cada integrante y que éstos cumplan con su trabajo laboral, para no perjudicar la enseñanza de los alumnos, ya que la tarea del docente requiere de un trabajo coordinado y planeado de acuerdo a los Planes y programas vigentes. También le compete la revisión de la planeación didáctica, la cual el director revisa que tenga congruencia con los programas de estudio vigentes.

Al director también se le responsabiliza por la distribución de los alumnos en grupos tomando en cuenta un criterio de igualdad y equidad, donde puedan recibir la atención de acuerdo a sus necesidades. El director debe estar al tanto del aprendizaje de los alumnos realizando visitas periódicas al salón de clases para brindar al cuerpo docente apoyo sí lo requiere para dar solución a un problema u orientar actividades escolares.

1.2.1.3 El docente.

Nos dice Zorrilla (2006) que el docente es la figura educativa que está en contacto directo con los alumnos, teniendo la responsabilidad del grupo completo y por lo tanto es el responsable del proceso enseñanza-aprendizaje. El docente tiene la tarea de planear periódicamente sus clases teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de sus alumnos así como las evaluaciones de éstos, estas

planeaciones tienen que ser revisadas y aprobadas por la dirección del plantel. Otras tareas que se le adjuntan al docente son actividades extracurriculares como lo es trabajar con padres de familia o bien participar en actividades con los docentes a favor del plantel educativo, también tiene actividades meramente administrativas que demanda la dirección y en ocasiones la supervisión.

1.2.1.4 La enseñanza y su organización.

Nuevamente (ídem) nos dice que la enseñanza que se les brinde a los alumnos debe estar estructurada conforme a planeaciones realizadas por los docentes y de acuerdo a las necesidades demandadas por los alumnos, estas planeaciones deben estar estructuradas de acuerdo al plan y programas en curso “La enseñanza directa requiere de una planeación, la cual deberá realizarse de manera sistemática, periódica y con apego al plan y programas de educación primaria vigentes”. (Zorrilla, 2006: p. 109).

Las planeaciones son indispensables para llevar un seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos así como tener una secuencia lógica de los contenidos educativos, al tiempo de contar también con evaluaciones educativas que reflejen el avance del alumnado.

Zorrilla también nos dice que la escuela tiene el poder de decidir actividades escolares que ayuden y beneficien el aprendizaje de los alumnos, siempre y cuando también estén en seguimiento con los contenidos educativos que se aplican en clase, estas actividades extracurriculares pueden ser propuestas por la comunidad educativa o pueden ser actividades pedidas por autoridades superiores (Supervisión Escolar). Estas decisiones no se toman así a la ligera, sino tienen que estar aprobadas por toda la Comunidad Escolar (ídem): “Las actividades extracurriculares que se determinen realizar en la escuela, ya sea por iniciativa interna o externa, serán aprobadas por el Consejo Técnico Escolar... “(p. 109).

Para poder tener una organización adecuada de la enseñanza junto con las actividades que la propician, Zorrilla toma en cuenta los siguientes puntos:

- La diversidad de todo el alumno, reconociéndolas y generando con ello un ambiente democrático, equitativo y solidario, promoviendo el respeto y no a la discriminación.
- La relación escuela-comunidad propiciará una mejor relación no sólo con la comunidad escolar interna y en beneficio de los contenidos educativos, sino que también propiciara una mejor relación con la comunidad escolar externa incluyendo a la familia.
- El cuidado de la preservación del ambiente y la salud, fomentando la educación hacia la salud y cuidado del propio individuo así como el cuidado y respeto al medio ambiente que lo rodea.
- La innovación educativa: toda la comunidad escolar estará en disposición del mejoramiento de la escuela, no importando el área donde se realice la innovación, todos tiene la obligación de apoyar y opinar, para que los cambios sean pertinentes en mejorar la calidad de la educación.

1.2.1.5 El tiempo escolar.

Zorrilla (2006) nos especifica que el calendario escolar anual es establecido por “... las autoridades educativas federales y de las entidades federativas en el Calendario Escolar con base en el artículo 51 de la Ley General de Educación” (p. 112). También es responsabilidad de las autoridades educativas de cada entidad federativa que establezcan de acuerdo al plan y programa vigentes las jornadas diarias de todas las actividades que se desarrollen dentro de los centros educativos, como horarios de clases, recesos, actividades de consejos técnicos escolares y de zona, así como los de participación social, etc. Todas estas actividades y cumplimiento de las jornadas estarán bajo la responsabilidad del director de cada plantel educativo.

1.2.1.6 La evaluación.

Finalmente para Zorrilla, la evaluación es un medio para tener conocimiento del avance académico de los alumnos, docentes y la escuela en general, ya que no solo los alumnos son evaluados, sino que también los responsables como los docentes y directivos. Tener conocimiento de estos avances es importante para mejorar la calidad educativa de cada integrante escolar y el plantel en general. La evaluación dentro del salón de clase es responsabilidad del docente a cargo, Zorrilla (2006) nos dice; “La evaluación de los aprendizajes de los alumnos, se realizara de manera diagnostica, formativa y sumativa, para ella se requiere de acuerdos y reflexión compartida entre los docentes, pero es responsabilidad de cada uno de ellos en su grupo. (p. 113).

Algunas de las finalidades de la evaluación son proporcionar a los maestros información del avance académico de los alumnos, tanto en el transcurso del ciclo escolar como al inicio de uno nuevo, de esta manera puede el docente identificar a los alumnos más destacados o bien saber quiénes necesitan de mayor apoyo académico, estas evaluaciones además de brindar información a los docentes, también brindan la evaluación sumativa para acreditar la materia y el cilio escolar ya que cómo nos dice Zorrilla (2006) “La normatividad para acreditación y certificación es parte sustantiva del plan y programa de estudio de la educación primaria” (p. 113). De esta manera los docentes tiene que evaluar a los alumnos y a partir de los datos arrojados y con base a la normatividad es si los alumno acreditan o no la materia o bien el curso en general.

Estas evaluaciones son trabajadas por los docentes en las reuniones de Consejo Técnico Escolar bajo la revisión del director. La evaluación interna del Centro Escolar está bajo la responsabilidad del director, pues es él quien debe estar al tanto de la preparación académica y laboral de los docentes y de que se trabaje adecuadamente en el plantel educativo, estas evaluaciones permitirán que los maestros y el propio directivo se capaciten continuamente.

La evaluación externa del centro educativo está bajo el cargo de la supervisión escolar. Asimismo de otras instancias como el Instituto Nacional de Evaluación

Educativa, o las propias figuras de autoridad de la administración o las jefaturas de departamento quienes impulsan hoy por hoy, la evaluación conocida como: “olimpiadas del conocimiento”.

Las evaluaciones escolares son dadas a conocer a la comunidad escolar, principalmente las evaluaciones de los alumnos son dadas a los padres de familia y tutores, para que ellos estén al tanto del avance académico de sus hijos. Es por ello que nos dice (ídem);

Cada centro escolar tiene la responsabilidad de rendir cuentas a los padres de familia o tutores, a la comunidad y a las autoridades educativas competentes, tanto de los resultados educativos de sus alumnos como del uso y aprovechamiento de los recursos materiales y financieros de que disponga. (Pág. 114)

Dichas evaluaciones realizadas a los alumnos son entregadas a los padres de familia cada bimestre para que estén al tanto de los avances de los hijos.

Como se puede observar existe lo que podríamos decir Modelos de funcionamiento escolar que señalan con puntualidad lo que se espera de las escuelas. Este marco es necesario para conocer los referentes normativos que contrastan con la realidad educativa.

1.3 La escuela desde la perspectiva de la gestión escolar.

No es suficiente señalar las tareas normativas de la escuela. Hoy en día existe un enfoque educativo alrededor de la gestión escolar que nos obliga a mirar a la escuela como un todo, en el cual en cada aula se desarrollan los aprendizajes. Este apartado busca clarificar este enfoque.

Ya vimos la característica normativa de la escuela de acuerdo a Margarita Zorrilla, desglosando cada elemento que conforma la escuela y sus finalidades, ahora veremos de una forma más sencilla los elementos de una escuela de acuerdo a Antúnez (1997) y que se pueden englobar en seis puntos, cada uno conforma un territorio del centro educativo:

1.3.1 Los elementos que conforman la escuela.

1.3.1.1 Objetivos.

Un primer elemento se observa en los objetivos: Nos referimos a los propósitos generales que quiere lograr la escuela. Todo el equipo escolar debe tener muy presente y claro los objetivos ya que de ellos depende el rumbo de las decisiones que se tomaran así como las actitudes sirviendo como una guía que oriente el trabajo escolar para trabajar en conjunto pero cada quien en sus diferentes roles.

Todos los Centros Educativos cuentan con un objetivo general en común establecido por la “Ley General de Educación”. Pero dentro de cada escuela se establecen otros objetivos particulares relativos a las acciones y metas de la escuela identificados por el personal que le ayuden a lograr con éxito el objetivo general institucional. Cada integrante del personal debe conocer los objetivos planteados de la institución en que esté laborando, para así poder trabajar conjuntamente con sus compañeros siguiendo una misma ruta.

1.3.1.2 Los recursos.

De acuerdo a Antúnez (1997) son el patrimonio con el que cuentan todas las escuelas para poder funcionar como tal, los recursos son tanto materiales como funcionales y humanos, todo es necesario para poder lograr cumplir con los objetivos establecidos.

- Materiales: Antúnez (1997) nos menciona que todo lo que engloba el espacio físico que es la escuela (edificio), mobiliario (bancas, sillas, escritorios, etc.) y material didáctico (juegos, computadora, pizarras, etc.)

En la actualidad la mayoría de las escuelas en la Ciudad de México cuentan con un edificio adaptado con salones y mobiliario escolar. En algunas escuelas a pesar de contar con este material, no es funcional para los alumnos ya que se encuentran en malas condiciones, limitando el espacio que propicia un ambiente apto para brindar educación, como podría ser el mal estado de las bancas en que

los alumnos trabajan a diario, o bien el edificio, ya que hoy en día hay una sobre población y las escuelas no alcanzan a cubrir en espacios lugares suficientes para brindar una educación de calidad a la población.

Recursos funcionales.

Hace referencia a tres puntos, Antúnez (1997) nos dice que uno es lo económico con lo que se cuenta para financiar la escuela, tanto puede ser que lo aporte el gobierno siendo el caso de las escuelas oficiales o bien particulares que se financian de los ingresos de las colegiaturas. Cubriendo los gastos desde materiales hasta la paga del personal escolar. El tiempo también es un recurso muy importante ya que el personal tiene que dedicar tiempo a sus actividades y aprovecharlo al máximo para poder lograr cumplir con las tareas y objetivos. El último punto del recurso funcional es la formación académica y profesional con la que cuenta cada personal para ejercer satisfactoriamente su rol educativo, ya que de esto depende mucho el éxito de la educación. No se le podría encargar tareas tan importantes como el que es la formación de individuos a personas no capacitadas, de hacerlo solo se perjudicaría la formación y se rompería el lazo para cumplir los objetivos esperados.

Estos materiales que se refieren a lo económico es el patrimonio con que la escuela cuenta para poder cubrir necesidades en cuestión de gastos, ya que toda escuela genera consumo de agua, energía eléctrica etc., cubrir los sueldos al personal y otros gastos más. Este patrimonio que necesita la escuela es brindado por el gobierno, una parte de la economía del país es destinada a la educación, asíéndoles llegar una parte a cada institución, pero pidiendo cuentas de en qué es ocupado dicho patrimonio. Económico tiempo y formación.

Con referente al tiempo y a la formación del personal, es muy importante ya que se pide al personal que quiera laborar en la institución educativa cierto nivel académico y profesional de preparación, donde demuestre ser apto para cubrir con las tareas asignadas, ya que estarán bajo su cargo la formación de seres humanos, es por ello la importancia de tener personal capacitado y que tengan y dediquen tiempo a sus tareas a desarrollar.

Recursos personales o humanos.

Antúñez (1997) hace referencia a todo el personal que trabaja dentro de una escuela, desde el directivo, administrativos, docentes y personal de intendencia. Todos estos protagonistas forman el equipo escolar para poder dar vida a la escuela y ponerla en marcha con las tareas a desarrollar, cada integrante es de fundamental importancia pues de cada uno depende de la calidad de educación que se brinda en una escuela y el cumplir con los objetivos establecidos.

Este tipo de recurso es de los más indispensables porque hablamos de las personas que desarrollarán la tarea de educar y que serán las responsables de darle vida y sentido a esta estructura educativa, ya que es al personal que se le asignan las diversas tareas que hacen que la escuela funcione, a cada personal se le asigna un rol dependiendo de la formación profesional que tenga. Como ya dije éste es el recurso más importante, ya que sin éste la escuela no podría funcionar aunque se contara con la parte económica y material.

1.3.1.3 Estructura.

En este apartado Antúñez (1997) se refiere a todas las unidades y elementos que hacen que la escuela este interrelacionada con otros órganos que la rigen, desde los órganos de gobierno hasta los puestos de docentes, a estas unidades se les asignan roles y funciones que determinan las tareas y se rigen por un conjunto de normas establecidas.

La escuela como ya mencione anteriormente es una organización macro, que está constituida desde el gobierno hasta las aulas de clase, para que la normatividad del gobierno llegue a las aulas, ésta debe pasar por varias personas con roles distintos, esta estructura educativa está organizada en distintas unidades por las que tiene que recorrer un mensaje del gobierno, cada una de estas unidades depende una de otra hasta llegar a lo que es la escuela, la unidad a la que las escuelas le rinden cuentas es la Zona Escolar, que es la inmediata a dar solución a algún problemas.

1.3.1.4 Tecnología.

El autor se refiere al conjunto de acciones, su desarrollo y acompañamiento que orientan la forma de actuar del personal docente con base a acuerdos tomados previamente, desde el cómo se desarrollarán las planeaciones hasta las relaciones más sencillas dentro del aula.

1.3.1.5 Cultura.

Nos dice (ídem) son los principios, valores y creencias que comparten los miembros de la escuela, dándole una identidad a la escuela como a los propios miembros de ella y caracterizando la actitud de los miembros, esta cultura está tanto en la comunidad que rodea a la institución como dentro de ella. De ésta depende una gran parte en su forma de gestión y organización.

Cada escuela de la Ciudad de México tiene una cultura diferente, esto se debe al entorno que rodea a la escuela junto con sus habitantes, creando dentro de esta una cultura similar entre los alumnos pues son éstos los que fuera de la escuela se encuentran como vecinos o familiares que comparten un estilo de vida similar. Por ejemplo sí la escuela se encuentra en una zona donde hay mucha delincuencia, los alumnos demostrarán agresividad y/o desconfianza entre pares alterando sus estudios.

1.3.1.6 Entorno.

Aquí (ídem) nos dice que son los elementos externos que caracterizan a una escuela, su ubicación geográfica, la comunidad que la rodea, nivel socioeconómico y cultura de las personas de la zona, y que están presentes dentro de la escuela influyendo en la vida cotidiana, alterando o influyendo en la gestión escolar por la misma naturaleza de las demandas sociales de la comunidad.

El entorno es muy importante ya que también es un factor de alteración en las actividades educativas tanto del personal cómo de los alumnos de una escuela, tiene que ver con la comunidad que lo rodea tanto social como físicamente, por ejemplo a las orillas de la Ciudad de México las localidades aún se reconocen como pueblos, en donde aún se desarrollan actividades patronales que la gente de alrededor le da una gran importancia, cuando se desarrollan estas actividades los padres de familia no llevan a la escuela a sus hijos, permitiéndoles festejar con ellos estas actividades, ocasionando en las escuelas una baja en el índice de asistencia en alumnos y un retraso en los contenidos académicos.

La escuela que cuente con estos seis elementos puede funcionar y brindar una educación buena, pero esto no asegura que la comunidad esté dispuesta o preparada para poder dar un cambio o innovación para ofrecer una educación de calidad a sus alumnos y satisfacer las necesidades de la comunidad día con día, lo que vimos es sólo el cascarón de la comunidad escolar, ya que es también importante este cascarón para poder brindar un ambiente sano y propiciar en los alumnos los aprendizajes esperados.

Estos son los elementos que Antúnez señala y que constituyen la escuela, sin embargo para aclararnos su funcionamiento conviene reflexionar sobre su dinámica organizacional y es ahí donde Schmelkes (1995) nos da una serie de orientaciones para echar a andar los procesos escolares.

1.3.2 Una dinámica escolar para el desarrollo de aprendizajes.

En este apartado retomaré a la autora Sylvia Schmelkes (1995), para conocer cómo debería organizarse y funcionar una escuela y en un segundo momento me apoyare en Murillo en una investigación que se realiza para la (UNESCO y la LLECE; 2008) para conocer cómo lograr una escuela eficaz.

Para poder cumplir con todo lo anterior la escuela tiene que trabajar con su personal capacitado, capaces de enfrentar cambios en las estructuras educativas para poder enfrentar los problemas y poder cumplir con sus objetivos planteados siguiendo los currículos, planes y programas.

No solo se trata de cumplir con los puntos establecidos en los currículos, Schmelkes nos dice qué se deben conocer las necesidades de los beneficiarios de la educación y en primer punto están los alumnos, por lo que es importante plantearse el tema de la equidad educativa. Hay que ubicar qué cada escuela se localiza en distintos contextos sociales, un contexto que se tiene que conocer para desarrollar los objetivos de una manera más acertada. Nos dice Schmelkes (1995);

...la educación verdadera es la que ocurre en el interior de cada sala de clase, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven. (p. 14)

Es importante conocer los objetivos que tiene la educación, pero también es importante tener una buena relación y coordinación con toda la comunidad escolar para establecer acuerdos que orienten de una mejor manera los objetivos y que lleven a tener una educación de calidad, que como dice Schmelkes (1995), no solo sea para cumplir con sus necesidades del momento sino también a fortalecer las del futuro para lograr una mejor calidad en la preparación para ingresar a otros niveles educativos, en lo laboral, social y cultural.

También nos dice (ídem) que para poder lograr esta mejora en la calidad de educación que se ofrece en las escuelas es necesario reconocer y aceptar los problemas presentes en la educación, identificando su origen y buscar soluciones pertinentes que estén al alcance de la comunidad escolar, soluciones que todo el equipo de trabajo dé su punto de vista y esté de acuerdo con las posibles soluciones para que este cambio sea de todos y para toda la comunidad escolar. La información recopilada de los problemas presentes se deben dar a conocer a las instancias superiores para realizar estadísticas, pero también ser utilizadas por el mismo plantel y saber su nivel académico para poder saber los problemas y en que está fallando. Un ejemplo que ya mencione anteriormente es el bullying dentro de las escuelas, en unas escuelas el problema es más fuerte que en otras, pero para poder solucionar el problema el equipo docente tiene que observar cómo se desarrolla el problema, quienes lo ocasionan y el porqué de las actitudes de los alumnos que lo propician, también brindar ayuda a quienes fueron

afectados. Al problema puede darse solución con el equipo docente, pero hay problemas que se dan fuera de los centros educativos pero que afecten el nivel académico del alumno, el equipo educativo como “equipo” escolar tiene la responsabilidad de buscar estrategias que guíen a la escuela para tener relación aceptable para la comunidad de padres de familia, o bien estrategias que faciliten la educación para los alumnos que tienen problemas fuera del centro escolar, ya que como mencionaba anteriormente, la educación que la Nación brinda es uniforme para toda la población, sin tener en cuenta que no toda la población está en condiciones de poder recibir esta educación como se tiene planteado desde los currículos educativos, cayendo estos problemas en manos de los docentes y directivos, que son ellos quienes tienen que afrontar y dar solución inmediata a los problemas para no rezagarlo y propiciar un nivel bajo de aprovechamiento escolar en su plantel a cargo, “...una misma política educativa, uniforme para todas las escuelas del país, no pueden esperar resultados también uniformes en realidades tan distintas. (Schmelke, 1995: p. 44). Es por esto que la responsabilidad del buen funcionamiento de una escuela recae en el equipo docente y directivos del plantel.

Para poder lograr la participación del equipo docente en la solución de detección y solución de problemas es necesario un líder que oriente y guíe las decisiones y acciones del equipo escolar para no salirse del margen de los objetivos principales de la educación, esta tarea le corresponde por naturaleza a la dirección educativa de cada plantel escolar, el director es el que está a cargo del funcionamiento del plantel escolar asignado, por lo cual debe estar pendiente de todo lo que ocurre dentro de las instalaciones escolares, siempre con el apoyo de todo el equipo educativo que conforma el plantel “Es necesario que el director de la escuela aprenda a ejercer este liderazgo -que es un liderazgo de apoyo y solidaridad-, y también que los maestros aprendan a aceptarlo y a enriquecerlo”. (Schmelkes, 1995: p. 32)

La calidad educativa no solo se limita a dar solución a los problemas, sino que es un cambio continuo de todo el personal en sus actitudes y actividades. Schmelkes nos dice que la escuela es una organización y ésta a la vez es un proceso que está constituido por actividades relacionadas entre sí ya que buscan los mismos

objetivos, dándose a través de relaciones con los beneficiarios de la educación y con los propios compañeros, teniendo en cuenta que la calidad se da en las acciones del personal y que estas acciones están guiadas por una Ley educativa, tenemos que entonces el cambio debe ser desde el diseño del sistema teniendo en cuenta las necesidades de los que reciben la educación, para así cambiar las relaciones de los docentes buscando estrategias para mejorar la educación, tomando en cuenta a la comunidad escolar externa involucrando a los padres de familia en la participación de la educación de sus hijos.

El equipo escolar debe tener la disposición de trabajar en equipo y buscar acciones que sigan mejorando la calidad de la educación que se le brinda a los educandos, (ídem) nos dice que no hay que estar satisfechos con el nivel de calidad educativa, siempre hay que buscar mejoras, ya que en cada mejora siempre hay un reto más que mejorar, siempre que los docentes trabajen constantemente y en conjunto con toda la comunidad escolar por alcanzar esta calidad educativa, puesto que el “Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar las mismas y a ser consecuentes con esta decisión de cambio. (Schmelkes; Pág. 55). Es importante que el director encargado de la escuela acompañe y apoye a su equipo docente en esta tarea de cambio para buscar una educación de calidad ya que este movimiento de calidad se desarrolla en los centros escolares, (ídem) nos menciona que esta participación y liderazgo de los docentes y directivos debe ser comprometida ya que el cambio es lento y si no están comprometidos el cambio por la calidad no tendrá frutos. Es por ello que el equipo docente este comprometido y tenga la disposición de enfrentar los cambios positivamente así como dedicar un tiempo específico a estas tareas.

1.3.3 Como lograr una escuela eficaz.

Con el apoyo del Murillo que hace una investigación sobre la eficacia escolar (Eficacia escolar y factores asociados EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE; 2008), revisaré ahora como lograr que se dé una educación de calidad a través de una escuela eficaz, ya que sin un buen trabajo de la comunidad escolar, la educación seria de un bajo nivel. En los temas anteriores hablé sobre las finalidades de la educación y las características de la escuela y su importancia de cada elemento, ya que al fallar uno, toda la estructura se desequilibraría. En este último apartado revisaré algunas claves para lograr una escuela eficaz que lleve al desarrollo integral del alumno, pues no solo es contar con una escuela que cubra con cada elemento, sino que se trabaje en ello, nos dice Murillo (2008) que lograr la eficacia escolar conlleva lograr en el alumnos una eficacia académica, emocional-social con actitud positiva y creativa, que dé herramientas para vivir en una realidad social. Para lo cual nos da las siguientes pautas para lograr esta eficacia y calidad educativa:

Sentido de comunidad.

Nos dice Murillo (2008) que es importante que toda la comunidad escolar participe en las reuniones escolares para ser parte de la formulación de los objetivos y proyectos educativos, así como de cualquier tipo de decisión que se tome en el centro escolar, conocerlos y saber aplicarlos, especialmente los docentes que son los responsables de los alumnos. Para lograr la eficacia escolar es indispensable trabajar en equipo y estar comprometidos con las tareas de acuerdo a los roles que desempeñe cada integrante de la comunidad escolar, directivos y administración, docentes y comunidad escolar externa. La comunicación y organización son pieza clave para lograr un trabajo de equipo, “En las escuelas eficaces los docentes están fuertemente comprometidos con la escuela, con los alumnos y con la sociedad” (Murillo, 2008: p. 36), la eficacia escolar se logra con el trabajo y compromiso de todos, no con el de unos cuantos.

Clima escolar y de aula.

Para lograr un buen trabajo en equipo es importante mantener buena comunicación entre la comunidad escolar por lo consiguiente mantener buena relación entre el personal para lograr un ambiente sano y de respeto, crear un ambiente sin violencia. Nos dice Murillo (Ibid) "...una escuela eficaz es una escuela feliz" (p. 37). La felicidad por el trabajo es de toda la comunidad, transmitir a los alumnos un ambiente positivo y no solo en el aula sino que en toda la escuela, creando un entorno agradable para conseguir mejores aprendizajes de los alumnos, logrando en ellos un entusiasmo por aprender.

Dirección escolar.

Nos dice (ídem) que la dirección escolar debe estar comprometida con toda la comunidad escolar, tener la capacidad, asumir un liderazgo y ser reconocido como tal ante dicha comunidad, ser una dirección colegiada donde el director haga partícipe a la comunidad escolar sobre cualquier tipo de actividad o decisión a tomar sobre la escuela. Murillo nos dice que hay dos estilos de directivos que han sido eficaces:

Liderazgo pedagógico: estos directivos desarrollan tareas organizativas y pedagógicas preocupándose por cómo se desarrolla el currículo en la escuela y aulas. Se preocupa por el desarrollo de los docentes y alumnos.

Directivo participativo: procura la participación de toda la comunidad escolar en actividades escolares así como en la toma de decisiones con respecto a la organización de la escuela.

Un currículo de calidad.

En este apartado Murillo (2008) hace referencia a la metodología didáctica que se utiliza en el salón de clase por el docente, resaltando los siguientes puntos como indispensables:

- Las clases deben estar preparadas adecuadamente y con tiempo por el docente.

- Las lecciones o temas deben estar estructurados y ser explícitos para los alumnos, tener coherencia en el objetivo a lograr y en los conocimientos previos, las actividades a desarrollar y la evaluación.
- Actividades donde se logre la participación e interacción de los alumnos.
- Atención a la diversidad, donde el docente brinde atención a cada uno de sus alumnos adaptando sus planeaciones a las necesidades de sus alumnos.
- Recursos didácticos: los recursos didácticos mejoran el rendimiento de los alumnos, tanto los recursos tecnológicos como los tradicionales.
- Es importante la comunicación sobre los resultados de la evolución pues nos dice Murillo que se ha asociado el logro académico, cognitivo y afectivo.

Gestión del tiempo.

Murillo (2008) nos dice en este apartado que el tiempo es un factor clave para la eficacia escolar ya que de la organización del tiempo escolar depende mucho la calidad de las actividades de aprendizaje y nos menciona algunos puntos que hay que tener presentes para una buena gestión del tiempo escolar:

- Número de días lectivos impartidos en el aula: en este punto Murillo hace referencia a las clases suspendidas por los docentes, mientras menos suspensiones hayan los días laborales se aprovecharán mejor.
- La puntualidad para comenzar las clases es importante, ya que la hora oficial es una pero el comienzo puede ser tardado, es importante aprovechar al máximo los tiempos y evitar tardar tiempo al iniciar las clases.
- Planificar las clases y aprovechar cada oportunidad para los aprendizajes evitando la rutina y planificar las clases en esos momentos, al igual mantener activo al grupo para evitar la organización en cuestión del orden en el salón de clases.

-Tratar de que las interrupciones sean mínimas y cuando las haya que sean en el menor tiempo posible, para evitar que el grupo se desvíe de las actividades de aprendizaje.

-La organización y planificación de los docentes tiene que ser flexible ante cualquier circunstancia para aprovechar al máximo los tiempos y oportunidades de aprendizaje.

Participación de la comunidad escolar.

La comunidad escolar tanto directivos y docentes como alumnos y padres de familia, su participación es importante para el buen funcionamiento de una escuela, (ídem) nos dice que la comunidad escolar debe estar implicada en el funcionamiento, organización de la escuela y en participar en la toma de decisiones, así tener una mejor organización y contar con el apoyo mutuo de todos.

Desarrollo profesional de los docentes.

Coincidiendo con otros autores ya vistos anteriormente, en este punto (ídem) nos confirma de nuevo la importancia de la preparación continua del docente, “...*el desarrollo profesional de los docentes se convierte en una característica clave de las escuelas de calidad*” (Murillo, 2008: p 40), pues mientras el docente este mejor capacitado el alumnos tiene más oportunidades de aprender.

Altas expectativas.

Un factor importante para lograr una escuela de calidad nos dice (ídem) es tener altas expectativas del trabajo que se desempeña en la escuela, dentro del salón de clases el docente tiene que dar a conocer a los alumnos las expectativas que se tienen de ellos, para eso se necesita de una buena comunicación y un buen ambiente escolar limpio de violencia, dará a conocer las evaluaciones para poder trabajar en las dificultades y así lograr en los alumnos una buena autoestima que les ayude a adquirir mejores aprendizajes. Lo mismo sucede con el trabajo de los docentes, directivos y la escuela en general.

Instalaciones y recursos.

Las instalaciones de una escuela y los recursos didácticos con la que ésta cuente nos dice Murillo (2008) son otro factor que contribuye a la eficacia escolar, ya que el entorno físico donde se den procesos de enseñanza aprendizaje que son las aulas contribuyen a conseguir mejores resultados en los alumnos, de la misma manera que con los recursos didácticos con los que se cuente, ya sean tecnológicos o los tradicionales, es importante contar con un espacio adecuado y que propicie un ambiente adecuado para tener un mejor aprovechamiento de los aprendizajes, no solo es contar con estas instalaciones sino que crear una cultura para conservarlas en buen estado, no sólo los docentes sino la comunidad escolar en general.

1.3.4 Conclusión parcial.

Como ya vimos la escuela es una organización de gran importancia en la educación de una sociedad, no solo para cubrir las necesidades básicas de un individuo, también tiene que cubrir con las necesidades académicas y sociales para poder pertenecer a una sociedad donde el mundo de la globalización la ha fracturado. Por ello es importante dar a conocer a cada integrante de una comunidad escolar cada uno de los elementos que conforman la escuela, para crear una conciencia positiva de la labor que están ejerciendo, que conozcan la importancia del rol que desempeña cada uno, ya que si algún integrante falla o no se cuenta con algún elemento que conforma la escuela, habría una gran posibilidad de que el resultado educativo sería ineficiente. La escuela es una gran organización social que depende del buen desempeño laboral y de una buena estructura curricular para lograr alcanzar sus objetivos establecidos, es una tarea compleja pero que con la aportación de todos se puede lograr desarrollar una escuela de eficacia.

Capítulo 2. La función directiva en las escuelas.

En el capítulo anterior hablé de la escuela como una organización y como tal tiene como objetivo educar al individuo, pero para conseguir esta tarea se apoyan de otros objetivos que cumplir, brindar la educación requiere de todo un proceso y un equipo de trabajo estructurado que lo lleve a cabo, las personas que conforman este equipo de trabajo tiene que ser personal capacitado y especialista en la materia, de esta forma desempeñar su rol dentro de la organización escolar logrando alcanzar los objetivos establecidos satisfactoriamente. Es este capítulo me enfocaré a una figura y parte importante de la estructura del cuerpo de trabajo que compone una escuela primaria, esta figura de gran importancia es el director, pues es quien está al frente como responsable ante cualquier autoridad de una escuela primaria, siendo a la vez el líder de toda la comunidad.

2.1 El director en la escuela.

La educación es una organización donde los cambios se dan continuamente, estén de acuerdo la comunidad escolar o no, ellos tiene que afrontar estos cambios de cualquier manera, siguiendo los planes educativos o a través de otros métodos fuera de dichos planes o nuevas implementaciones sin perder de vista el cumplir con los objetivos. La calidad de una escuela tiene que ver con el desempeño de los que la dirigen, por lo cual se supondría que quien dirige la organización escolar debería ser una persona capacitada para poder desarrollar las tareas y enfrentar con satisfacción los cambios y problemas que se presenten durante su tiempo laboral. Para hablar un poco de los problemas que enfrenta la dirección escolar en México me apoyaré en Antúnez (2012) donde nos dice que un director escolar llega a su puesto a través de un proceso llamado escalafón¹: “El escalafón determina quién dirigirá el destino de un centro educativo; el factor crucial es la antigüedad” (p. 14). Esto nos muestra que en México no se pide una

¹ Antes de la Ley del Servicio Profesional Docente el mecanismo de acceso a la dirección en una escuela pública consistía en que el maestro de grupo concursaba y los requisitos consistían en ser profesor de grupo y antigüedad. Ahora con la nueva ley las plazas de dirección se adjudicarán mediante concurso de oposición.

persona capacitada para tomar el mando de una escuela (ser maestro de grupo y conducir a niños en el aprendizaje no te da la seguridad para la conducción de personas adultas), lo cual es un problema ya que si no está preparada es difícil que este tipo de directores tenga una noción clara de cómo realizar su trabajo, se entendería que este director comenzaría por experimentar desde su propia práctica, (ídem) “El director de escuela se hace en la práctica” (p. 14), esto nos confirma que en efecto un director aprende sobre la marcha, entonces realmente no está dirigiendo a su equipo de trabajo sino que él está aprendiendo a trabajar. Antúnez (2012) nos dice que el interés de los directores por saber qué es ser un líder y cuál es su rol de trabajo es muy corto ya que no hay una exigencia como tal de sus superiores que los motive a prepararse, la exigencia que se les pide es únicamente administrativa. El trabajar con seres humanos y trabajar para formarlos no es cualquier tarea que la pueda realizar cualquier persona, ya que se tiene que guiar y educar a una población y si se falla sería un error que afecte a toda una sociedad, por esto es importante tener a directores preparados, formados académicamente y laboralmente para poder afrontar esta responsabilidad, Antúnez (2012) nos dice que los directores son personas que influyen en la formación de personas y también en el desarrollo de trabajo de su equipo escolar y que no basta con que el director tenga experiencia laboral.

Nos dice también (2012) que se ha dicho que la escuela se puede manejar con las mismas formas de organización que utiliza cualquier otra empresa que ha tenido éxito en su organización ya que los componentes y estructura son similares y esto podría ser útil para poder dirigir una escuela de calidad, pero se detectan cuatro características de la escuela como organización que hacen que la escuela sea única:

- ❖ El primer punto nos dice Antúnez (2012) que la escuela es la única estancia general de socialización, con una diversidad de culturas que conviven entre si y que reciben una educación en común, así mismo existe una diversidad de profesionales comprometidos que intervienen en la comunidad escolar buscando la mejora educativa. Pero finalmente la responsabilidad solo recae en los docentes. Por lo consiguiente los directores deben tener

habilidades sociales, escuchar y hacer que los demás lo escuchen, siempre con respeto y prudencia.

- ❖ El segundo punto nos dice (ídem) que la escuela es un espacio donde se enseñan derechos y obligaciones pero que también se educa para que se cumplan. La comunidad en general tiene derechos y obligaciones de participar en la gestión del centro educativo y recibir la información adecuada y en tiempo. El director debe de brindar e implementar un ambiente de seguridad, respeto, prevención y brindar la información necesaria para poder crear un espacio donde se desarrolle la enseñanza aprendizaje fuera de toda violencia.
- ❖ El tercer punto coincide con autores que vimos en el capítulo anterior cuando hablamos del gran número de objetivos que se le encomiendan a la escuela, el autor nos indica que teniendo una variedad de objetivos que cumplir la tarea se dificulta aún más cuando entre el personal no hay acuerdos o bien no se respetan, también nos dice que resulta un tanto complejo satisfacer todos los objetivos pues los recursos escolares son limitados, sumando que es complicado evaluar todos los objetivos. La dirección debe promover valores en toda la comunidad escolar que guíe la convivencia en un ambiente de respeto, solidaridad, democracia, responsabilidad, igualdad y tolerancia, así poder trabajar conjuntamente y poder satisfacer los objetivos esperados.
- ❖ En este cuarto punto (ídem) nos menciona que buscando la eficacia escolar se pide que desde la dirección escolar se apliquen acciones bajo el nombre de “mejora continua” o “normas de acreditación”, para llevarlos a cabo dichas acciones se presentan proyectos internacionales como ISO o PISA, estas acciones provoca que los directores se muestren ansiosos al no tener claro la finalidad de dichos proyectos o al buscar las respuestas pertinentes a estas demandas. Los directores deberían examinar con cautela los proyectos que se implementen y analizarlos con sus colegas o bien en cursos de capacitación, para que éste pueda aclarar las ideas de los docentes.

Esos puntos vinculados a la organización nos permiten concluir que en efecto, existen diferencias entre una empresa y una escuela, pues ésta forma individuos, mas no productos, por lo cual el director de una escuela debe desarrollar un buen papel para lograr una organización y gestión de calidad, tener habilidades que favorezcan el trabajo con la comunidad escolar.

2.2 El liderazgo en ambientes micropolíticos.

El director como ya mencionamos anteriormente es una figura de alto mando y una de sus tareas principales es mantener una buena organización dentro de una escuela. No hay que olvidar que la escuela es un microcosmos de interacciones sociales, en el cual participan mujeres y hombres, que además de su interés educativo, pueden contar con otro tipo de intereses, por ejemplo ideológicos, económicos o políticos, de ahí que sea necesario comprender la función del director, no sólo como un sujeto técnico, sino también como un conductor micropolítico. Stephan Ball, en la *Micropolítica de la escuela (1989)*, describe con mucha claridad esta faceta del conductor de escuelas. Una de las tareas importantes que sobresalen de la dirección escolar, nos dice este autor, es mantener el control en un sentido organizativo asegurando la continuidad y supervivencia y en un sentido educacional mediante la aplicación de las políticas. Al realizar estas tareas el director desarrolla un estilo de liderazgo, es decir, la forma en la que define, socializa, promueve o impone sus actividades directivas: “Un estilo es un proceso activo,... es un modo de poner en práctica el liderazgo dentro de la realidad social cotidiana de la escuela.” (p. 95). Un estilo se entiende como una realización social, dependiendo del estilo es si las propuestas del director son aceptadas o no por la comunidad. En el estilo se observa la forma de ser de un director dentro de la comunidad escolar, y si su estilo es bien visto por los docentes entonces estos trabajarán y apoyarán al director, de lo contrario enfrentara una serie de problemas al tener oposición del grupo docente en su trabajo.

Ball (1989) identifica tres tipos de estilos que pueden tener los directores de una escuela y menciona algunas complicaciones de estos estilos que son los siguientes:

- **Estilo interpersonal:** donde Ball (1989) se refiere a él como un director que pone mayor importancia a la interacción personal con los docentes, cualquier asunto prefiere resolverlo individualmente con la persona, al tomar decisiones prefiere hacer consultas que hacer reuniones y al tomar una decisión final puede informar o no la decisión tomada. (ídem) Nos dice que en lugar de aplicar la política educativa, este director prefería sobrellevar las cosas a través de peticiones individuales “La importancia asignada a las relaciones personales y los favores individuales del director a los miembros del personal crea un sentido de obligación mutua”. (p. 99). Finalmente las políticas quedan a un lado, siendo las relaciones personales la forma de estructura de la escuela.
- **Estilo administrativo:** (ídem) nos dice que este tipo de directores son más como administradores industriales, se enfocan más a las actividades organizativas y burocráticas, atienden los asuntos en reuniones formales con el equipo administrativo, las organizaciones suelen ser jerárquicas, de forma que los problemas sean menos y no tengan que llegar al director: “El objetivo, en efecto, es crear un sistema de organización (de control) que esté totalmente exento de problemas;...” (p. 109), por lo tanto la relación entre él y los docentes es mínima.
- **Estilo político:** nos dice (ídem) que los procesos políticos son parte fundamental de la vida escolar y divide a este estilo en dos variantes antagónico y autoritario:
 - **Antagónico:** según (ídem) se basa en las relaciones sociales y debates públicos destacando sus conocimientos, las dimensiones ideológicas son más fuertes y más aún al presentarse alguna oposición por parte del grupo docente, defendiendo sus ideales, los asuntos de administración o de procedimientos son de poco interés, “...se discute el “<<qué>> y el <<por qué>>, no el <<como>>. (p. 112). Pueden proponer, establecer un proyecto o tareas en los debates, pero sin

tomar en cuenta si los docentes están dispuestos o no, tienen la facilidad y la labia de manejar estas cuestiones en público apoyándose de las personas aliadas a él.

- Autoritario: nos dice Ball (1989) que este estilo se caracteriza por evadir los enfrentamientos y oponerse a ellos, simplemente ignora la oposición de grupo docente, no se presta a ningún tipo de aclaraciones, las evade y regresa como si nada hubiese pasado, si algo no funciona lo cambia aunque los demás no estén de acuerdo, nos dice Ball (1989) que sigue los aspectos formales e institucionales así como los de su propio rol.

El estilo en cómo se maneje un liderazgo depende de cada director, y es importante que su actuación sea en beneficio de la comunidad escolar y no del propio, ya que nos menciona Ball (1989) que cada director no importa su estilo debe luchar por tener éxito, que sea aceptado en la comunidad y que este pueda escuchar y trabajar junto con ellos para que también los docentes lo apoyen en el propósito de alcanzar los objetivos.

2.3 La dirección y los desafíos de la innovación.

2.3.1 El rol del director

Como ya vimos en un primer punto la tarea del director es un tanto compleja por la forma de enfrentar sus múltiples problemas, ahora me apoyaré en Fullan y Stiegelbauer (1997), para hablar sobre la dirección escolar cuando nos dicen que la complejidad del papel del director proviene de sus múltiples actividades ya que así como se van cambiando y modificando las reformas educativas sus tareas van aumentando y otro punto que complica aún más las tareas es el cambio a las nuevas tareas, ya que nos dice Fullan y Stiegelbauer (1997), algunos directores buscan la estabilidad escolar, evitando por ellos mismos o con la negativa de los docentes realizar los nuevos cambios o al no comprender cómo desarrollar las nuevas implementaciones, esto depende del concepto que cada director tenga del papel que está desempeñando. Pues cada director puede tener un concepto diferente y actuar de acuerdo a sus propias ideas o propios beneficios de qué es

lo que debería hacer. Pero las tareas administrativas son las que ocupan su mayor parte del tiempo ocasionado que el director haga un lado las otras tareas del tipo pedagógico, como lo es el trabajar en grupo con los docentes o el solo hecho de trabajar con los docentes las planeaciones escolares, limitando la comunicación en el equipo escolar.

Fullan y Stiegelbauer (1997), realizan una cita de una investigación de Sarason (1982, cap. 9) donde observa que los directores ocupan su mayor tiempo en asuntos administrativos y a mantener el orden, pues muchos piensan que el mantener una escuela ordenada mantendrá felices a todos, tomando esta idea como base para administrar la escuela. (Fullan y Stiegelbauer; 1997). Otra cita que realiza (ídem) de otra investigación con 26 directores de Chicago nos dice Crowson y Porter-Gehrie (1980) que el trabajo diario de los directores estaba orientado al control disciplinario de los alumnos, mantener las influencias externas, mantener a raya los conflictos del personal y vigilar que la escuela cuente con los materiales adecuados (Fullan y Stiegelbauer; 1997). Ambas investigaciones concuerdan con la carga de tarea y la absorción del tiempo laboral del director, limitando su tiempo a asuntos sobre el currículo pedagógico, manteniendo una estabilidad escolar privándose de los avances en la mejora escolar y que la consecuencia de esto es permanecer estancados en una educación lineal, sin arriesgarse a buscar mejores alternativas de enseñanza y trabajo en comunidad. Y es el director quien tiene la última decisión para poner en marcha un nuevo cambio, pero este cambio tiene que comenzar por poner en claro qué papel juega y cuáles son sus tareas del director, para tener un panorama claro de las actividades y actitudes que debe tomar hacia los problemas y nuevos cambios a enfrentar, como veremos "... la escuela es una organización, y las organizaciones cambian con mayor eficacia cuando quienes las encabezan representan un papel activo para ayudar a dirigir la mejora." (Fullan y Stiegelbauer, 1997; 135). El papel activo del director es importante y fundamental, la constante comunicación del director con el grupo docente y el apoyo que les brinde, son actividades entre otras que debe tener en consideración para tener cambios educativos que guíen a una educación de calidad. Nuevamente (ídem) cita un estudio de (Smith y Andrews1989) donde nos

dice que los directores más eficientes se centran en cuatro áreas de interacción: como proveedor de recursos, como recurso de instrucción, como comunicador y como presencia visible. Para Fullan y Stiegelbauer (1997), la eficacia de los directores depende de la movilización que tengan en cuanto a sus tareas, mantener buena comunicación con el equipo docente y buenas relaciones, no tener preferidos, ser neutros y apoyarlos en el camino, así como estar al pendiente de mantener un ambiente sano y apto para brindar la enseñanza, no dejando a un lado las actividades administrativas, sino delegar responsabilidad al equipo administrativo de la escuela. Pues también nos dice Fullan y Stiegelbauer (1997) que los directores eficientes cuidan la estabilidad de la escuela cuando se presenta un cambio ya que no siempre los cambios significan avance, el director también tiene que anticiparse a los posibles problemas que pueda traer consigo un cambio. La importancia del director en una organización como lo es la escuela es muy importante para que éste pueda dirigir los cambios siempre con un actitud positiva y activa, no solo para sí mismo, sino para la comunidad escolar. Pero dirigir al equipo en los nuevos cambios curriculares que se presenten también es otro contratiempo ya que muchas veces ni siquiera ellos comprenden la forma de trabajar con los nuevos cambios, por lo consiguiente el trabajo con los docentes es deficiente y la aplicación del mismo cambio. Fullan y Stiegelbauer (1997) nos dicen que el director también juega el papel de agente de cambio, pues al dirigir una organización también tienen que ser líderes en poner en marcha los nuevo cambios, de esta forma se les pide que cambien ellos mismos y ser más activos en el liderazgo curricular, puesto que el cambio más importante es el cambio al rol mismo. Lo anterior es importante pues para que el director de una escuela pueda afrontar las nuevas innovaciones es importante que el mismo tenga claro cuál es su papel y que esté dispuesto a trabajar en los proyectos y con el equipo docente, estar al pendiente de todo ya que si las nuevas innovaciones traen complicaciones el director debe estar al pendiente para sobrellevarlas o mejorarlas, de la misma forma por muy bueno que sea un programa que se implementará si el director no está dispuesto a aplicarlo simplemente la escuela no tendrá la mejoría educativa que se busca.

La actitud de un director es muy importante, pero no todos tienen una preparación profesional que los ayude a ser buenos líderes en la dirección de una escuela. Para poder tomar decisiones es importante que demuestre su liderazgo ante la comunidad escolar, Fullan y Stiegelbauer (1997), nos dicen que el liderazgo es un facilitador para el cambio, ya que el director debe trabajar conjuntamente con los docentes en la implementación de nuevas innovaciones y en el trabajo de planeaciones, interviniendo el director en donde él crea oportuno pero respetando la opinión de los docentes ya que son ellos quienes trabajan con los alumnos.

2.3.2 Tipos de liderazgo desde la perspectiva de la mejora de la escuela.

Dentro de la acción directiva encontramos a directores con diferentes formas de trabajo que marcan la ruta de una escuela, pues de su forma de dirigir una escuela depende la calidad que ésta tenga, el liderazgo es un punto clave para favorecer la mejora de las escuelas, (Hall y Hord, 19987; 215-216) en el estudio de PTI (Estudio de Interacción Director-Maestro) detectaron tres tipos de directores con un estilo de liderazgo diferentes, marcando una diferencia en la calidad escolar, los tipos de liderazgo que identificaron son los siguientes:

- **Responsivo:** este liderazgo lo definen como aquel director que se muestra interesado por su comunidad, pero a la vez no se involucra escudándose en decir que ellos saben más que él, también delega su responsabilidad a otro trabajador,
- **Administrativo:** este tipo de director se encarga de que el sistema administrativo esté en orden y se cumpla con todo lo que se pide, llega temprano y vigila que se cumpla con el plan curricular, apoya a los docentes en cuestión de sus planeaciones, todo parece mantenerlo en orden.
- **Iniciador:** este tipo de director está pendiente de satisfacer todos los recursos escolares, se preocupa por que se cumpla con el currículo escolar y porque los alumnos estén aprovechando satisfactoriamente el trabajo, así mismo de tener un ambiente agradable, apoya a los docentes para mejorar

sus planeaciones y se involucra en las actividades dentro del salón de clase, Fullan y Stiegelbauer (1997).

El director que muestra un liderazgo iniciador podemos ver que es el que más se involucra con la comunidad escolar, trabaja tanto con los docentes como con los propios alumnos y cubre las necesidades escolares en general. Este liderazgo se hace presente en toda la comunidad y se preocupa principalmente por la calidad educativa que reciben sus alumnos, su actitud activa hace de este director una figura que se impone pero a la vez trabaja junto con los docentes, no solo da órdenes o se preocupa solo de lo administrativo, el director iniciador se involucra y trabaja para ayudar a que los alumnos estén recibiendo buena educación.

2.3.3 Liderazgo y administración.

Como ya dije, el liderazgo de un director es indispensable en una escuela y las características del liderazgo iniciador son muy completas para poder implementar los cambios escolares y trabajar en conjunto toda la comunidad escolar, pero como en toda organización también se requiere de una buena administración, no solo se trata de trabajar en conjunto con la comunidad escolar, también se requiere de cumplir con la parte administrativa, con los jefes superiores para constatar del buen funcionamiento de la escuela, (Louis y Miler, 1986) nos dicen: “El liderazgo se relaciona con misión, guía e inspiración. La administración implica el diseño y la realización de planes, el desempeño y el trabajo efectivo con los demás”. (Fullan y Stiegelbauer, 1997: 140)

La administración al igual que el liderazgo requiere de una preparación profesional, pues ambas tienen características propias y complejas y que los directores de una escuela primaria deben contar con las habilidades de ambas para poder tener una intervención de calidad en el manejo de una primaria. Pues un buen director debe saber combinar su liderazgo y una buena administración, es saber guiar a su comunidad escolar pero a la vez marcar el camino, apoyar a los docentes y alumnos con las complicaciones que se presenten y motivarlos a un mejor desempeño de su rol, pero también saber planear y cubrir con todas las

necesidades escolares, la comunicación es importante en ambos puntos, hacer que la comunidad los escuche y escuchar él a la comunidad escolar, “Los directores exitosos, y otras cabezas de la organización, realizan *ambas* funciones simultánea y repetitivamente” (Fullan y Stiegelbauer, 1997; 140). La calidad de la educación escolar depende del buen desempeño del director, y un buen trabajo es saber combinar sus actividades pedagógicas y administrativas que le corresponden como tal, por ello es importante como ya mencioné anteriormente tener en claro cuál es su papel y conocer sus labores como director.

2.3.4 Liderazgo y la autoridad del director.

Como bien ya vimos el liderazgo es propio del director escolar, en este apartado veremos el liderazgo desde la perspectiva de Antúnez (2012), que de cierta manera concuerda con la perspectiva de Fullan y Stiegelbauer (1997), donde nos dice que un líder escolar:

...es quien guía e impulsa las tareas educativas que se llevan a cabo en ellas; alguien con la capacidad de movilizar a los demás para que actúen eficientemente con el fin de conseguir los objetivos que, entre todos, han acordado; y también para que se cumpla con las obligaciones propias de un ejercicio profesional honesto. (p. 59)

El líder escolar trabaja junto con la comunidad escolar guiando a sus compañeros e influyendo en ellos para movilizarlos de manera compartida y poder alcanzar los objetivos planteados. Nos dice Antúnez (2012) que es importante que el director sea visto y reconocido ante la comunidad como un líder para así poder desempeñar un liderazgo compartido donde aproveche las competencias de los integrantes de la comunidad escolar, de esta forma cada integrante ser líder del rol que le corresponda desarrollar.

El líder requiere de autoridad para poder movilizar a la comunidad escolar y poder influir en cada integrante de manera positiva, ya que no todos los líderes tienen esas habilidades y mucho depende de su naturaleza como líderes, pues no solo se trata de cubrir con un puesto sino de saber ser un líder. Nos dice Antúnez

(2012) que la capacidad de un líder para poder influir en otras personas depende del tipo de autoridad que posea y él nos habla de cuatro tipos de autoridad:

- Autoridad por la posición: esta autoridad nos dice Antúnez (2012) es reconocida por su nombramiento oficial, se refiere a que solo se le obedece por el puesto que ocupa y no porque tenga influencia sobre su equipo, nos dice Antúnez que es más un poder simbólico.
- Autoridad personal: (ídem) nos dice que se caracteriza por la propia personalidad de quien la posea, es decir, de su carácter y habilidades que lo ayudan a conocer las necesidades e intereses de su equipo docente y nos dice Antúnez que quien ejerce este tipo de autoridad es aceptado por sus compañeros.
- Autoridad de experto: Antúnez (2012) la caracteriza a partir de la competencia laboral, pues esta autoridad se construye en base en los conocimientos generales que la persona posea en la mayor parte de las áreas de su trabajo.
- Autoridad por la oportunidad: de acuerdo a Antúnez (2012) surge a partir de situaciones favorables, factores que surgen en el momento perfecto para satisfacer las actividades directivas.

Fuera de estos cuatro tipos de autoridad Antúnez (2012) nos menciona una más que es la **de relación o de referencia**, este poder lo da una persona cercana, familiar o amistad que le brinda el poder a la persona que estará a cargo.

Conociendo ya estos tipos de autoridad podemos tener más en claro qué tipo de autoridad requiere un buen líder para poder desarrollar una gestión de calidad, aunque como ya se mencionó antes, la forma en que se le elige a los directores en nuestras escuelas no es la más idónea, ya que esta forma de elegir a un directivo no permite evaluar sus habilidades de un líder, poniendo en riesgo el funcionamiento y la calidad de una escuela. Para finalizar, nuevamente Antúnez (2012) menciona un tipo de liderazgo ideal, que es el “**Líder académico**” que lo caracteriza por la capacidad para movilizar a la comunidad escolar, desempeñando un trabajo eficiente y satisfactorio, que promueve acciones

orientadas a conseguir el desarrollo del currículo, influyendo de manera relevante en la práctica docente. Pero también Antúnez (2012) nos menciona dos características que el líder académico debe tener para poder ser mejor, de acuerdo a Antúnez (2012) estas dos características son las siguientes:

- Autoridad de experto: el director muestra su eficacia al prepararse y actualizarse constantemente en su trabajo, se preocupa por su propia evaluación y análisis de su desempeño. No deja a un lado el atender las necesidades de sus compañeros e implementar nuevas estrategias o proyectos a beneficio de la comunidad escolar.
- Autoridad de oportunidad: donde el director debe tener una actitud de análisis hacia la comunidad en todo momento e identificar qué ocurre y el porqué de las cosas, así como identificar las fortalezas y debilidades de los docentes, para así trabajar con ellos y saber qué momento es oportuno para implementar nuevas estrategias o proyectos que trajeran beneficios a la comunidad escolar.

De esta forma y coincidiendo Antúnez (2012) y Fullan y Stiegelbauer (1997) ambos autores nos mencionan que un liderazgo eficiente es aquel que debe tener en claro cuál es su función, tener una actitud activa ante la propia capacitación de él mismo y de los docentes para poder dar mejor solución a problemas y tener nuevos elementos para poder implementar nuevos proyectos y ser facilitadores de cambio, saber combinar en sus actividades los diferentes ámbitos que le corresponde desarrollar. Sí es complejo su trabajo pero con una buena organización y con el apoyo del grupo docente en general se puede alcanzar una buena gestión y un buen desempeño académico tanto de los docentes y director como de los propios alumnos, siempre atento a las necesidades de la comunidad escolar. Recuperando también a Ball (1989) nos dice que no importa el tipo de liderazgo que cada director posea, siempre y cuando éste luche por ser aceptado y por trabajar en conjunto con el equipo docente, puede sacar adelante una educación de calidad, pero hay que prepararse para poder tener armas y saber desarrollar su rol directivo, tener agallas para poder enfrentar cualquier adversidad y la disposición de enfrentar los nuevos cambios y nuevas

oportunidades de conocimiento que lo encaminen a la mejora educativa. Como mencioné en el primer capítulo la constante capacitación es la mejor arma para poder enfrentarse al mundo laboral, en este caso el espacio escolar, la única organización que educa al hombre para la sociedad.

2.4 Tareas del director desde la normatividad educativa mexicana.

Ya mencioné la importancia del director en una escuela y los tipos de liderazgo que éstos ejercen dentro de ella, así como también ya mencionamos que su trabajo es un tanto complicado al enfrentar un sin número de actividades no solo administrativas sino pedagógicas, ayudándome nuevamente de Zorrilla (2006) especificaré algunas tareas que la SEP atribuye al director, comenzando por aclarar nuevamente que “La escuela es una organización social que requiere de una estructura de autoridad que garantice la gobernabilidad de su funcionamiento cotidiano”. (p. 102), nuevamente Zorrilla (2006) nos aclara que la escuela requiere de una autoridad que organice dicha estructura tanto social como material:

La autoridad escolar es el director, quien es responsable de tomar decisiones para el funcionamiento de la escuela en estricto apego a los lineamientos establecidos en el plan y programas de educación primaria vigentes y en la normatividad aplicable. Dichas decisiones se refieren a los ámbitos de desarrollo curricular; organizacional; administrativo referido a los recursos materiales y financieros, así como de la gestión del personal, y de relación tanto con los padres de familia o tutores como con la comunidad en que se ubica la escuela. (p. 103)

Zorrilla nos dice que el director es el responsable total de la organización escolar en general, de él depende la calidad de una escuela y las tareas que le corresponden a él son las siguientes de acuerdo con Zorrilla (2006):

- El director es la máxima autoridad de la escuela, por lo que es el responsable de dirigir, organizar –coordinar y distribuir-, supervisar, asesorar, apoyar, dar seguimiento y evaluar el trabajo que realiza el personal escolar para garantizar

el adecuado funcionamiento de la escuela, a través del ejercicio eficaz de la autoridad que le ha sido conferida. (p. 103).

- Corresponde al director asegurar que las decisiones sobre la organización y el funcionamiento de la escuela se realicen de manera coordinada y colegiada, involucrando a todo el personal, así como a los padres de familia o tutores y a la comunidad en que se ubica la escuela según sea el caso. (p. 103).
- Asimismo, corresponde al director conducir y coordinar el diseño, ejecución y seguimiento de la planeación del desarrollo de la escuela a su cargo y propiciar las condiciones para evitar que se interrumpa la enseñanza y, en general, el trabajo educativo de la comunidad escolar. (p. 103).
- También corresponde al director promover el uso, aprovechamiento y cuidado de la infraestructura escolar, del equipamiento, así como de los libros y materiales educativos con que cuenta la escuela. (p. 103).
- De igual manera, el director encabeza, junto con el personal docente con que cuenta la escuela, la responsabilidad de los resultados educacionales de los alumnos y la rendición de cuentas ante los padres de familia o tutores, la comunidad y las autoridades competentes. (p. 103).
- Además, el director –de manera conjunta con la supervisión escolar-, propiciara y favorecerá el desarrollo profesional de los docentes y demás personales que labore en la escuela, así como el propio. Para ello, contará con el apoyo de las instancias del Servicio de Asesoría Académica a la Escuela. (p.103).
- El director y los docentes propiciarán la participación activa de todos los alumnos a fin de favorecer el diálogo entre iguales y promover el respeto y la tolerancia a diversas formas de ver el mundo. (p. 108).
- El director de la escuela participará con las autoridades competentes en su entidad federativa en la propuesta relativa a la asignación y cambios del personal docente y no docente de su escuela, a través de su opinión sobre el desempeño de éstos. (p. 109).
- Al personal docente y directivo de la escuela primaria le corresponde establecer acuerdos y realizar acciones de mejoramiento del centro escolar. (p. 110)
- El director, ya sea que cuente con la categoría correspondiente o esté comisionado en la función directiva pero sin grupo, tendrá la responsabilidad

de realizar una actividad pedagógica específica cada semana, al menos con un grupo de alumnos de la escuela. (p. 111).

- Con la conducción y coordinación del director, la comunidad escolar definirá sus normas específicas de convivencia en el marco de los principios de estas Orientaciones generales y lo que para ello determine la autoridad educativa de la entidad federativa. (p. 111).
- Las autoridades educativas de la entidad federativa, la supervisión escolar y la dirección de la escuela fomentarán el desarrollo profesional del personal docente y no docente, tanto dentro como fuera de la escuela. (p. 112).
- La programación y coordinación de las actividades educativas durante el ciclo escolar se establecerán bajo la responsabilidad del director de acuerdo con la planeación del desarrollo de la escuela. El Consejo Técnico Escolar emitirá su opinión y hará sugerencias de mejora. (p. 112).
- La organización del tiempo de la jornada escolar es responsabilidad del director y para ello contará con el apoyo de los docentes de la escuela. (p. 112).
- La evaluación de la escuela es responsabilidad del director, quien la realiza de manera conjunta con el Consejo Técnico Escolar. (p. 114).
- Es responsabilidad del director, quien diseñará formas sencillas para realizar la evaluación del desempeño profesional de los docentes e informar de sus resultados a los interesados, a fin de retroalimentar su desempeño para mejorarlo y contribuir a la autoevaluación. (115).
- El director de la escuela es responsable de propiciar la creación de un ambiente democrático y de organizar a la comunidad escolar durante la elaboración del reglamento de su escuela, así como de dirigir y orientar las revisiones y ajustes periódicos que se juzguen pertinentes. (p. 118).

Para poder lograr cumplir con estas tareas es importante que el director ya que no recibe una preparación como tal para recibir el cargo, se capacite constantemente, para ser asesorado en su camino por dirigir una escuela, pues los puntos anteriores nos muestran algunas tareas de diferentes áreas, así como tareas para trabajar con padres de familia, docentes y los propios alumnos, todas estas tareas se les pide a los directores que las cumplan y son ellos quienes deben tener las habilidades para poder diferenciar cada una, si son de

planeación, organización o de animación, de esta forma poder organizar sus tiempos y saber cómo realizar cada tarea.

2.5 La asesoría al director en la gestión escolar.

Para lograr una escuela de calidad es importante contar con una buena gestión educativa con relación al quehacer directivo ya que como vimos es un líder que tiene que orientar el trabajo de una escuela. La figura del director enfrenta una gran variedad de problemas día con día y que en muchas ocasiones no cuenta con las competencias necesarias para poder dar solución, pues como ya mencione antes y que nuevamente nos lo aclara Guerrero (2011) los directores en muchos casos llegan al puesto sin una preparación que los forme en el ámbito o bien los candidatos son propuestos por la organización sindical. Lo anterior no es lo adecuado para poder estar a cargo de una dirección, ya que un docente por muy bueno que sea su desempeño en grupo, no cuenta con las competencias que requiere el cargo directivo, de esta forma llega al puesto sin tener conocimiento claro y específico de sus tareas, esto puede ocasionar tropiezos durante su desempeño laboral administrativo y pedagógico. Por esta causa es importante tener un director preparado y capacitado para la tarea, que tenga las competencias necesarias para poder enfrentar los problemas día a día, tanto en el ámbito administrativo como en lo pedagógico, ya que los problemas se suscitan tanto en la administración como con los docentes, padres de familia y alumnos, ser un líder que acompañe, apoye y estimule a su equipo de trabajo y a sus alumnos de la escuela, que desarrolle una gestión de calidad para poder lograr una educación eficiente.

Para poder lograr esta mejora "...se requiere el fortalecimiento del quehacer del director ya que por la posición que ocupa, tiene la gran responsabilidad de coordinar, orientar y mediar entre los maestros con el fin de alcanzar propósitos institucionales, principalmente pedagógicos." (Guerrero et al., 2011; 73). Para lograr este fortalecimiento es importante que se asesore al director y se le brinde herramientas para poder tener en claro su papel de director y como desenvolverse en el ámbito, nuevamente (Guerrero et al., 2011) nos dice que:

La asesoría al director busca fortalecerlo para promover procesos de mejora en el salón de clases, pero considera también los múltiples ámbitos que, por necesidad, debe atender en la organización de la escuela y que, en tanto lo haga con eficacia y eficiencia estará contribuyendo a crear condiciones organizacionales para el desarrollo de los procesos del aula. (p. 75)

Para lograr los procesos de mejora del salón de clases, tiene que haber una mejora desde su liderazgo, toma de decisiones y la aceptación de toda la comunidad escolar, pues en ocasiones la comunidad escolar también pone trabas al trabajo del director, como en la puntualidad de los docentes, organización de tiempos y tareas (Guerrero et al., 2011). El número de problemas que enfrenta el director con los docentes son en gran número, por ejemplo la impuntualidad por entregar planeaciones, resistirse a los cambios o nuevas demandas que exigen planes y programas, por mencionar algunos. También (Guerrero et al., 2011) nos dice que se le puede apoyar al director a la construcción de ideas comunes a fin de las tareas escolares que llevarán a lograr los objetivos planteados, poner en claro sus obligaciones y derechos de los docentes, así como la dinámica global del plantel. En este punto la comunicación es muy indispensable pero en ocasiones la carga de trabajo impide que el director escuche o comunique a los docentes las tareas o cambios que se deben realizar. A través del dialogo la dirección estará más coordinada y tomará un mejor rumbo, es importante aprovechar todo momento para tener conversaciones el director con la comunidad escolar, "... una breve reunión en el patio de la escuela o el dialogo inesperado en el corredor escolar, pueden ser también aprovechados para entablar puentes de comunicación pertinentes." (Guerrero et al., 2011; 79) También es importante (ídem) la comunicación con la supervisión y delegación sindical, informar los sucesos y actuar dentro del marco de la normatividad. Otros problemas en los que se puede asesorar al director (Guerrero et al., 2011) son en relación al establecimiento de reglas, conocer la normatividad vigente es importante y muchos actores educativos no los conocen, el director debe dar a conocer estos puntos muy claramente, así como establecer reglas para los alumnos, padres de familia y reglas laborales internas, en las que los docentes participen en su elaboración, en este punto se le puede apoyar al director a establecer acuerdos con los maestros.

Las actividades administrativas, como ya mencioné, ocupan al director en gran parte de su tiempo, ocasionando que no desarrolle todas sus tareas con satisfacción, con el tiempo estas tareas van aumentando conforme las reformas educativas se van modificando o implementando. Hay que agregar que las nuevas políticas e innovaciones dirigidas a los planes y programas con el propósito de mejorar la calidad se acompañan de la búsqueda de la eficacia escolar con nuevas formas de trabajo que en realidad saturan a los maestros con demandas de información y para lo cual necesitan de orientaciones técnicas de apoyo. Toda esta carga de trabajo puede ser compleja para el director, es por ello que Guerrero (et al.: 2011) menciona que un apoyo al director es sugerirle una autoevaluación a su gestión escolar, ayudarle a identificar las necesidades con mayor prioridad, así como identificar que recursos necesita y registrarlas en su agenda personal, de esta forma crear un orden para realizar sus tareas. Esta organización de tareas debe ser junto con los docentes principalmente en las juntas de Consejo Técnico, el cual es el espacio donde se puede organizar toda actividad escolar y crear acuerdo entre el equipo docente. La asesoría al directivo escolar es necesario para superar las trabas que en ocasiones son los mismos directores quienes se las ponen a la hora de trabajar, el acompañamiento y asesoría al director puede crear una conciencia positiva de su rol, tener claro quién es, qué puede hacer y a donde debe llegar, pero no es él solo, tiene que pensar en su equipo de trabajo e involucrarlos en cada paso que se dé. Guerrero et al. (2011) comenta:

Una asesoría y un acompañamiento exitosos desarrollan un “programa” de formación en la práctica, flexible y operativo, capaz de aportar respuestas y saberes centrales para el ejercicio de la función directiva en todos estos aspectos, así como para el fortalecimiento de su autoridad. (p. 75)

La preparación y formación de un director es indispensable para estar a cargo de una escuela, pues al exigir una escuela y educación de calidad, también se exige la profesionalidad de los docentes y la del director.

2.6 La importancia y los desafíos del director.

A lo largo de este capítulo mencioné la importancia de la presencia del director en una organización escolar, también mencioné con la ayuda de algunos autores características del liderazgo directivo y su importancia al estar frente a un grupo social y ser su líder, pero también su guía, saber dirigirlos y caminar con ellos en el proceso. Los múltiples objetivos a cumplir complican la tarea directiva ya que cada integrante de la comunidad escolar tiene sus propias ideologías así como sus propios intereses, incluyendo al director escolar. Anteriormente mencione y estando de acuerdo con Ball (1989) que a pesar del tipo de liderazgo que posea un director, lo importante es que conozca y esté dispuesto a asumir su papel como director y mantenga siempre una actitud positiva ante cualquier cambio, buscando siempre beneficios a la comunidad escolar. Es importante que estimule a toda la comunidad escolar a lograr un ambiente sano, en que se promuevan los valores, ya que los valores son una gran base para la organización escolar, por ejemplo, saberse escuchar y ser escuchado siempre con respeto, conductas que ayudarán a mantener una buena comunicación para poder lograr cumplir con los objetivos, que demanda la sociedad.

En todo esto hay que tener en cuenta que los directores no reciben una formación a la hora de tomar el cargo directivo, así que no podemos dejar que nuestros directores sigan desarrollando su labor sin una capacitación, la formación y la asesoría, son indispensables para que los directores tengan más claro su papel y así tengan una visión más clara y amplia de cómo organizarse ellos mismos para poder gestionar mejor la escuela y así poder apoyar a los docentes y a los alumnos para que éstos tengan un mejor desempeño académico y lograr una educación de calidad.

Capítulo 3 Los contenidos de la gestión directiva en la escuela. Revisión de un caso.

3.1 La escuela de estudio.

En este tercer capítulo haré la revisión de un caso a partir de mi experiencia laboral en una escuela particular. Redactaré algunos problemas que surgieron en la escuela y a partir de la revisión de los capítulos anteriores los organizo de acuerdo a su naturaleza y me atreveré a plantear acciones que den una solución.

3.1.1 El personal de la escuela Montessori.

Para poder desarrollar la revisión de caso hablaré en un primer momento del cuerpo docente de todos los niveles educativos que constituye la escuela Montessori, describiré algunas características de cada integrante del personal para conocer los roles que desarrollaba cada uno así como su preparación académica, esto con la finalidad de conocer un poco más el contexto y entender con más claridad el por qué la naturaleza de los problemas.

El personal directivo de la escuela, se conformaba por la propietaria, quien funge como directora general. Ella es maestra normalista con estudios en el Sistema Montessori. También se cuenta con un director técnico de primaria, maestro normalista y ya jubilado por la SEP; también con un director técnico de preescolar, el cual tiene estudios terminados en la facultad de filosofía y letras por la UNAM. Este último es esposo de la dueña del plantel.

En la dirección también se contaba con la participación de un ATP de primaria, pasante en la licenciatura de pedagogía y también se contaba con una administradora con licenciatura terminada (no tengo el dato de la licenciatura que terminó), se encargaba de la administración económica y de la documentación de maternal.

En las actividades diarias dentro de la escuela se contaba siempre con la presencia del director técnico de primaria, no así con la asistencia de la directora

general. En este último caso era más comunes las inasistencias y en ocasiones su presencia dentro de la escuela no cubría con el horario normal. En cuanto al director técnico de preescolar sus actividades terminaban a las 12:00 horas considerando que el horario de preescolar finalizaba a las 14:00 horas y los días jueves no asistía a la escuela ya que también daba clases en una preparatoria.

Cuerpo docente de maternal.

En este nivel educativo se contaba con una docente frente a grupo con preparación en el sistema Montessori; una maestra en danza con estudios en artes y talleres en danza, ésta impartía clases de danza a todos los niveles educativos de la escuela y en sus tiempos libres estaba en maternal como apoyo y en ocasiones se contaba con la ayuda de alguna estudiante realizando servicio social.

Cuerpo docente de preescolar.

Este nivel escolar se conformaba por una docente frente al grupo de primer grado con estudios de asistente educativo, esta misma impartía inglés a su mismo grupo; también con una docente con preparación en el sistema Montessori que estaba a cargo del segundo y tercer grado y una "Teacher" que impartía inglés a estos grupos, en primaria impartía su materia a los alumnos de segunda grado y en sus tiempos libres apoyaba a la docente frente a grupo de preescolar de segundo y tercer grado.

Cuerpo docente de primaria.

En nivel educativo de primaria contaba con tres maestros frente a grupo; en el primer grado estaba una docente con estudios trancos en asistente educativo; en el segundo y tercer grado estaba un docente normalista jubilado por la SEP y con estudios en el sistema Montessori y en cuarto, quinto y sexto grado estaba una docente con conocimientos en el sistema Montessori. En las materias adicionales se contaba con una docente frente al grupo de TANEE (Taller de Apoyo a las Necesidades Educativas Especiales), durante el ciclo escolar este grupo cambió a cuatro docentes, las tres primeras eran pasantes en la licenciatura de psicología

educativa y la última docente tenía estudios en el sistema Montessori; se contaba con una docente de inglés que trabajaba con primero, tercero, cuarto y quinto grado de primaria, su preparación en estudios de inglés truncos; también se tenía un docente de inglés que trabajaba con sexto de primaria contando con estudios de Teacher; se contaba con una docente de computación, trabajaba con todos los alumnos de primaria y en horas libres apoyaba en grupo a la docente de primer grado, esta docente tiene estudios en bachillerato técnico en asistente educativo; un docente que impartía clases de música a todos los grupos de preescolar y primaria, cuanta con estudios en su ámbito; finalmente se contaba con un docente de educación física normalista que trabajaba con preescolar y primaria.

El Teacher asistía todos los días solo en su horario correspondiente, el docente de música asistía dos días de la semana y el docente de educación física solo un día a la semana.

Otros.

La escuela Montessori contaba con una cocinera que realizaba la comida para la dueña de la escuela, y calentaba los desayunos a los alumnos que lo pidieran. Realizaba la limpieza de las aulas de maternal, preescolar y la dirección, esta última tarea era compartida con la señora de intendencia, esta última hacía la limpieza de las aulas de primaria, de los dos patios y dirección. Ambas cuentan con educación básica.

3.1.2 El servicio educativo que ofrece la escuela de estudio.

La escuela Montessori es un centro escolar de financiamiento privado. Se encuentra en el sur de la Ciudad de México. Las familias de los alumnos que asisten pagan colegiaturas mensuales y los costos varían de acuerdo al nivel educativo. La escuela ofrece el servicio de maternal, preescolar de primer a tercer grado y el nivel de primaria. Dentro del nivel escolar de primaria se cuenta con un grupo especial TANEE (Taller de Apoyo a las Necesidades Educativas Especiales). El colegio proporciona becas de descuento a partir de un estudio socioeconómico.

La propietaria de la escuela aspira a ofrecer una educación basada en el enfoque Montessori. Sin embargo, dicha aspiración se encuentra limitada, debido a que solamente tiene tres maestros especialistas en el enfoque Montessori, de tal manera que si bien ellos aplican la propuesta, el resto del personal tiene que ser asesorado para promover la educación Montessori. También se trabajan con los contenidos curriculares del modelo de competencias impulsado por la SEP.

Tipo de población que asiste

La población que asiste a la escuela son de nivel bajo y medio ingreso, predominando el nivel medio. Los intereses de esta población por pertenecer a la comunidad escolar se inclinan por el tipo de orientación pedagógica Montessori.

3.2 Autoridad y liderazgo en la escuela Montessori. La importancia de la autoridad por posición y de experto; el liderazgo para la mejora.

Como ya dije en el primer y segundo capítulo la autoridad de un director en una escuela es indispensable para poder trabajar con su grupo docente, en la revisión de caso que realizaré veré ya en la práctica esta importancia y retomaré algunas características directivas que expone el autor Antúnez, pues bien detecté estas características en la directora de la escuela Montessori, en particular el liderazgo por la autoridad. La directora es dueña de la escuela por lo cual ante la población educativa es reconocida como la máxima autoridad tanto en los padres de familia que siendo vecinos en su comunidad la conocían y sabían de antemano que ella era la dueña, y la comunidad docente pues bien se tiene claro que siendo la dueña, de ella depende el trabajo de cada uno, teniendo en cuenta que también se encuentra preparada académicamente ya que tiene estudios que la avalan, pero estos estudios no son suficientes para lograr tener un liderazgo positivo para la comunidad. Ya que la influencia que tenía ella para la comunidad es de un respeto por ser la dueña, más no por ser un líder que los guiara y trabajará junto con ellos, por el contrario en vez de ser un líder que impulsa a su personal,

muchas veces se convertía en fuente de frustración y de incertidumbre. Veamos algunos rasgos de su liderazgo

3.2.1 Dos directores para una misma escuela.

Sí bien llevar una escuela por una dirección no es sencillo menos aun cuando se tiene dos directores dentro de una misma escuela carentes de comunicación entre sí, la falta de comunicación puede ocasionar falta de conocimiento o contradicciones en cuanto a la toma de decisiones, pues en la escuela Montessori estaba la dueña que era la directora general y el director técnico, su peso de decisiones de la dueña era mucho mayor por parte de los padres de familia y de los trabajadores, el segundo el director técnico reconocido ante la SEP. El liderazgo del director técnico era opacado por la directora general ya que esta pasaba por encima de las decisiones ya tomadas entre el director y los docentes, ocasionando entre la comunidad confusiones, dudas e incertidumbre al no saber en muchas ocasiones si respetar lo que el director técnico decía o bien esperar a que la directora general diera la última palabra, la comunidad escolar no sabía cómo actuar a quien respetar o a quien pedir ayuda, porque al final ellos eran los responsables de lo que sucediera. Todo esto llevo a que la comunidad escolar perdiera el respeto al puesto del director técnico, pues aunque el dijera algo la directora general es quien tenía la última palabra.

3.2.2 La expresión autoritaria de la dirección.

La autoridad de un director es importante para que sea aceptado por la comunidad escolar, para esto tiene que contar con ciertas habilidades y propiciar un ambiente de respeto. La autoridad debe ser para apoyar y saber guiar a la comunidad escolar, en la escuela Montessori la directora era un tanto autoritaria ya que se imponía a los docentes sin antes escucharlos, ocasionando temor y frustración en los trabajadores. Los lazos de comunicación eran carentes, ocasionando malos entendidos entre la directora y el personal y exponiendo a éstos ante el público. En los siguientes casos podemos ver más claro este problema.

Enfrentamiento con profesores.

Situación Uno.

Antes de un periodo vacacional la directora dejó como tarea la elaboración de material didáctico; Luis docente de segundo y tercer grado de primaria era quien organizaba esta tarea entre las demás docentes, para poder apoyarse pidió material prestado a la maestra Anna de preescolar con el consentimiento de la directora general. Regresando de vacaciones la docente Anna le pidió a la directora si podía regresarle su material ya que trabajaría con él, inmediatamente la directora mandó a traer el material con Luis, pero él dijo que el material no estaba en el aula y que él lo había guardado en el aula el último día de clases antes de vacaciones, la directora pidió a la conserje y a Renata quien se encargaba de atender la caja donde se cobraban las mensualidades, que buscaran el material en las aulas de primaria, pero dicho material no fue encontrado. Después del receso se le notificó a la directora y en seguida ella fue al aula del docente Luis, al entrar comenzó hablándole en voz alta (casi gritando y en tono de reproche) exigiéndole que entregara el material, esto lo hizo en presencia de los alumnos; Luis inmediatamente le pidió que salieran del aula, la directora lo ignoró y siguió pidiéndole el material en el mismo tono. Luis le explicó donde había dejado el material y que ya no estaba, en ese momento la directora comenzó a buscar en los muebles encontrando el material extraviado y salió del aula sin decir más palabras.

Situación Dos.

Finalizando el ciclo escolar se contrató a Martha, la directora general le pidió a Renata quien era encargada de recibir las colegiaturas en caja y llevar la documentación de maternal que capacitara a Martha para que ocupara su puesto, la directora le dijo a Renata que ella estaría como apoyo con la docente Rosa y le notificó a Lupita que estaba como ATP de primaria que ella se encargaría de llevar la documentación de maternal, de esta manera Renata explicó a Martha las tareas de las que estaría a cargo. Días después la directora le pidió a Martha información sobre maternal, cuando Martha le dijo a la directora que no sabía y

que no tenía la documentación de maternal, ésta le grito muy molesta que era su trabajo y que sí no era capaz de realizarlo mejor renunciara, Martha muy desconcertada le dijo que no se le había notificado dicha tarea, la directora se marchó muy molesta sin decir más palabra. Martha fue al cubículo de Lupita y comenzó a llorar diciéndole que en verdad no se le había dicho que también tenía que llevar la documentación de maternal y que la directora no tenía por qué haberle gritado de eso manera.

Situación Tres.

Posteriormente la Directora le pide a Martha que le entregara las listas de libros que Zona Escolar entrego junto con los Libros de Texto, esta actividad le corresponde al director técnico, cuando Martha le responde que ella no sabe dónde están esas listas, la directora nuevamente le grita en las oficinas que su trabajo era estar informada de todo y no solo para estar en caja y que si no podía con el trabajo mejor le dijera para que contratara a otra persona más eficiente, nuevamente Martha espantada comenzó a llorar diciendo que no era buena en su trabajo y que mejor debería renunciar, el director técnico de primaria le dijo que el problema no era ella sino de su jefa.

En estas tres situaciones anteriores la actitud de la directora muestra una autoridad de superioridad personal que hace de menos a los trabajadores y los pone en situaciones de miedo e incertidumbre haciéndolos dudar en cierto momento de sus capacidades, ocasionando a la vez un ambiente tenso en la comunidad. Si bien tenemos claro que para brindar una educación de calidad y trabajar en equipo se debe crear un ambiente sano y de respeto donde la comunicación sea fluida para conocer las necesidades de los integrantes, la directora debe utilizar su autoridad como una herramienta para guiar y estimular a su equipo de trabajo, creando un ambiente de confianza donde los trabajadores puedan ver en la directora una figura de autoridad en la que pueden apoyarse para poder cumplir los objetivos educativos.

A mi consideración la directora tiene que trabajar en la comunicación con respeto hacia el director técnico para organizarse y designar tareas concretas al personal

y también estimular una comunicación fluida con el personal de apoyo en dirección.

3.2.3 La disolución de las líneas de autoridad.

En toda escuela debe haber un tratamiento técnico racional, donde la comunidad escolar participe en las actividades académicas, el director es el líder que debe velar por mantener estas relaciones técnicas en función de una clara división de tareas, en las cuales cada quien tenga conocimiento de lo que se espera de su trabajo y además de la claridad en cuanto a las líneas de mando. Debe existir comunicación entre los mandos superiores, para que las instrucciones y las tareas bajen de manera más armónica al conjunto del grupo de trabajo.

En esta perspectiva, el director no debe permitir que personas extrañas a la comunidad escolar participen en las actividades de la escuela, pues son el cuerpo académico en quienes recae la responsabilidad.

En la escuela Montessori se presentaban situaciones muy distintas al referente organizativo antes señalado. Muy a menudo se contaba con la visita de familiares de la directora general, los cuales ocupaban instalaciones de la escuela y se paseaban por los salones de clase. Su presencia ocasionaba incomodidad, pero la directora general aceptaba las acciones de ellos y que tomaran autoridad ante los docentes. La presencia de familiares en la escuela hacían que el funcionamiento escolar se viera más como algo patrimonial en vez de una organización social con objetivos académicos, pues el mando lo tenían los familiares con el consentimiento de la directora, tal como se desprende de las siguientes situaciones observadas en el plantel.

Situación Cuatro.

En otra ocasión llegó la mamá de la directora, ella llegaba a uno de los cubículos de la dirección donde se tenía documentación de preescolar, en cuanto llegó pregunto al personal directivo si alguien había encontrado un abrigo y una bata que había dejado en dicho cubículo y que ya no los encontraba, el personal dijo

que no habían visto nada, así que la señora pidió a Lupita y a Renata que lo buscaran en las instalaciones de preescolar ya que a lo mejor podría estar con las prendas perdidas. El abrigo y la bata se buscaron pero no se encontraron, cuando se le dijo a la señora ésta salió del cubículo y dirigiéndose a la directora dijo en voz alta y molesta “no sé qué ratera se llevó mi abrigo” la directora no dijo nada a ese comentario de su mamá.

Situación Cinco.

Cierto día el hijo de la directora llegó temprano de la escuela y se quedó dormido en el salón de cómputo, cuando el grupo de 5º de primaria estaba por entrar al salón la directora le pidió a la maestra cancelar las clases porque el salón estaba ocupado. Ese día las clases de computación solo se suspendieron.

Si bien podemos observar que dos familiares de la directora que de cierta forma tiene mayor influencia que los propios docentes y directivos, en el primer caso ocasionando interrupción de actividades y creando un ambiente tenso entre el personal y en el segundo una ruptura de actividades en el proceso pedagógico de los docentes afectando directamente a los alumnos. Para poder cumplir los objetivos educativos es importante que la directora marque una línea de separación entre familia y escuela manteniendo firme su autoridad ante la comunidad educativa, pues como dije anteriormente la responsabilidad de lo que suceda dentro de las instalaciones recae en el personal.

A mi consideración la directora debe cortar lazos con sus familiares en su espacio de trabajo, así como reflejar su compromiso hacia la escuela y debe promover un espacio de respeto y brindar la confianza al personal que la asiste.

3.2.4 Un rol directivo para fortalecer a la escuela.

Ante una escuela particular la directora tiene más posibilidades de mantener un liderazgo positivo, su preparación profesional le da herramientas para poder lograr guiar y apoyar a los docentes en cuestiones pedagógicas, pero al carecer de habilidades de autoridad es necesario que se le apoye en reconocer el papel que

juega como directora y que parte de su trabajo es proporcionar un ambiente saludable y de respeto, la comunicación es una habilidad que la directora debe adquirir para poder conocer las necesidades e inconformidades de su comunidad escolar, saber escucharlos y ayudarlos, enseñarle y ayudarlo a marcar una línea entre trabajo y familia, ya que ambas organizaciones son importantes pero cada una debe de dedicarle su propio tiempo.

3.3 Planeación educativa dentro de las escuelas.

Las tareas directivas como ya mencioné en el capítulo anterior son muy amplias y son del tipo pedagógico y administrativas y un buen líder directivo debe tener las habilidades para combinar estas tareas y lograr los objetivos esperados, ya que debe cumplir con la documentación necesaria que piden sus superiores pero sin descuidar sus tareas pedagógicas con los docentes y con los alumnos, ya que de esto depende del desempeño académico docente y el aprovechamiento escolar de los alumnos. El director tiene que guiar a los docentes y ayudarlos en las dificultades que se susciten para esto los directores tiene que aprovechar todo momento oportuno para poder conversar con los docentes y así conocer sus necesidades académicas, el trabajo en equipo es indispensable para la mejora educativa. En la escuela Montessori la directora general se inclinaba más por mantener en orden y cumplir con las tareas administrativas, casi nunca se le veía asistir a los grupos para presenciar actividades o que ella misma trabajara con los alumnos. Su interés se inclinaba más por mantener un orden administrativo, ante esto la directora debe desarrollar habilidades de comunicación y una actitud de cambio, para poder conocer las necesidades educativas y poder ayudar a los docentes a su desempeño laboral, al igual que involucrarse con el desempeño de los alumnos y velar por mejorar sus aprendizajes, esto no lo podrá lograr ella sola, el trabajo en equipo y la combinación de tareas ayudará a tener una organización planificada.

3.3.1 Planeación como herramienta necesaria para la mejora educativa.

Una de las tareas de los directores hacia los docentes es la revisión de las planeaciones ya que con estas tendrán un conocimiento de cómo trabajan los docentes y saber si los temas están acordes con las demás asignaturas, y si se detecta algún problema el director podrá consultarlo con el docente y de esta forma poder guiarlo o planearlo de una forma que no perjudique el aprendizaje de los alumnos. En la escuela Montessori los directivos no revisaban las planeaciones por motivos que desconozco, solo las recibían y las firmaban, tanto la directora general como el director técnico se limitaban a cumplir ante la zona escolar con la existencia de las planeaciones, esto trajo alguna consecuencia al no saber los directivos que los docentes no trabajaban con los libros pero esto lo veremos más adelante en la (Situación Siete). Ahora presentaré el caso de la escuela Montessori donde se ve muy claro la falta de interés por revisar las planeaciones y no trabajar con los docentes.

Planeaciones escolares

Situación Seis

En la primer Junta de Consejo Técnico Escolar uno de los acuerdos firmados por los docentes y directivos fue las fechas de entrega de las planeaciones escolares, los docentes entregarían su planeación anual y una cada quince días en dos tantos, una para su uso de ellos mismos y otra para dirección.

La planeación anual y la primera planeación de actividades quincenales fueron entregadas en el tiempo acordado, el director las recibió y las firmó sin haberlas revisado, cuando la directora general le preguntó que si ya había revisado las planeaciones de los docentes, éste le dijo que sí que todo estaba en orden.

En las fechas siguientes las planeaciones ya no fueron entregadas en el día que correspondía, el director general iba hasta los grupos a pedírselas a los docentes pero éstos se escudaban en que no se les había notificado que tenían que entregar dichas planeaciones, el director técnico solo les decía que no se retrasaran mucho porque la jefa se enojaría. Cuando se realizó la segunda visita de supervisión, dos días antes el director técnico pidió a los docentes que le entregaran al día siguiente las planeaciones, así un día antes el director las

recibió, las firmó y las guardó en carpeta para poder ser revisada por la supervisora. En la visita de la supervisora ella solo verifico que cada docente contara con sus planeaciones y que estuviesen firmadas por el director técnico.

Posteriormente platicando con el docente Luis encargado de segundo y tercer grado me comentó que las planeaciones de segundo grado solo las copiaba del CD del libro LAB, ya que trae un apartado donde vienen las planeaciones para todo el ciclo escolar y las de tercer grado como no contaba con el CD solo modificaba un poco las de segundo grado.

Siendo la directora también un guía para los docentes debe tomarse un tiempo necesario para poder revisar las planeaciones de los docentes y de ésta forma poder apoyarlos en dudas que se tengan, al igual conocer si la forma de trabajo del docente es la más indicada para beneficiar el aprendizaje del alumnos, así mismo es importante que la directora se tome el tiempo para relazar visitas al salón de clases de esta forma sabrá si el docente está respetando la forma de trabajo y al tiempo de que la directora conoce más de cerca de su población de alumnos y sus necesidades.

Desde mi punto de vista la directora tiene que organizar sus actividades y tener comunicación con el personal, tomarse el tiempo para revisar las planeaciones y trabajarlas con los docentes.

3.3.2 Perspectiva pedagógica del director.

Tener una perspectiva pedagógica clara, ayuda al director a fijar con más claridad los objetivos académicos entre los docentes, tener una visión más clara del tipo de educación que se brindará a los alumnos, esta visión debe de estar clara en toda la comunidad escolar para que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean adecuados para el tipo de educación que se quiera brindar dentro de la escuela.

En la escuela Montessori la dueña y directora general ofrece una educación basada en los principios Montessori, pero también ofrece una educación basada en los planes y programas de la SEP. Dentro del aula los docentes solo se

enfocaban en desarrollar el sistema Montessori, dejando a un lado las planeaciones de la SEP. Esta forma de trabajo orilló a desarrollar algunos problemas que a continuación desarrollaré:

Situación Siete

La escuela Montessori estando incorporada a la SEP recibía libros de texto para primaria y preescolar, así que también se tenía la obligación de usar dichos libros. Pero también dentro de esta institución se manejó la Guía LABORATORIO (LAB) de editorial Castillo.

Ya que en la escuela se trabaja con los principios Montessori, en la primera junta de inicio de ciclo escolar la directora general indicó a los docentes la importancia de trabajar con materiales Montessori y para complementar el trabajo se apoyarían con la Guía de LAB y se le daría mayor peso a sus contenidos.

Para la primera visita de la supervisora de zona escolar, en uno de los puntos a revisar fue que todos los alumnos contaran con su libro de texto de la SEP y que el primer capítulo de cada asignatura se estuviera resolviendo, así que se les dio aviso a los docentes para que trabajaran en ellos. Para la visita de supervisión solo estaban resueltos los libros de segundo y tercer grado en las primeras páginas, en los demás grupos los libros estaban en blanco. Después de la visita la directora general comentó que la supervisora le daba tiempo para que se pusiera al corriente con los libros de texto.

Días después la directora general pidió que se revisaran y sellaran las páginas de los libros de SEP y la Guía LAB. De primer a sexto grado los Libros SEP no estaban trabajados pero la Guía de LAB sí. La directora general les llamó la atención a los docentes por no trabajar en los libros de texto, éstos respondieron que si estaban trabajando bajo el sistema Montessori no podían desviarse a trabajar con SEP y que estos libros no tenían claro su contenido y no tenían retos para los alumnos, aun así la directora general pidió que se resolvieran los libros de SEP y que se pusieran al corriente, de lo contrario habría consecuencias para los docentes que no se pusieran al corriente con dichos libros.

Para mediados del ciclo escolar el grupo de primer grado de primaria ya tenía avances en los libros de texto pero en la Guía LAB ya no tenía los avances correspondientes. La docente comentó que no podía trabajar con ambos libros ya que los contenidos no coincidían y además era una carga de trabajo para los alumnos.

Los grupos de segundo y tercer grado que trabajaban juntos seguían sin resolver los libros de texto, en cambio la guía LAB sí tenía los avances correspondientes. La argumentación del docente frente a grupo fue la misma de la docente de primer grado.

Los grupos de cuarto quinto y sexto grado comenzaban a trabajar con los libros de texto a la vez que con la Guía de LAB.

La directora habló con los docentes que no trabajaban los libros de texto y les dijo que aunque no les agradara tenían que trabajar los libros, pues sino tendrían problemas con la supervisión, los docentes dijeron que harían lo posible.

Durante las vacaciones de semana santa los docentes dejaron como tarea resolver los libros de texto hasta ponerse al corriente. Regresando de vacaciones los alumnos no trabajaron en los libros y los padres de familia se quejaron con el director técnico por el exceso de tarea, el director solo les dijo que era la zona escolar la que pedía que los libros estuvieran resueltos ya que si no tendrían problemas con su registro en la SEP. En la última visita de la supervisora se prepararon los libros de los alumnos más adelantados para su revisión.

Junta de Consejo Técnico Escolar

Situación Ocho.

En las Juntas de Consejo Técnico Escolar no se trabajó con la implementación de “Ruta de Mejora Escolar”, ya que decía la directora que era más importante trabajar los problemas que se presentaban durante el mes ya que en la escuela era más importante el sistema Montessori que los proyectos de SEP. En el registro del libro de Juntas de Consejo Técnico Escolar se mencionaba que si se trabajaba con temas de SEP y las tareas que daba la supervisión para trabajar en

las JCTE el director técnico las trabajaba solo y las entregaba, de esta forma no se tenían problemas con la supervisora.

Ambas situaciones muestran que en la escuela se daba mayor peso al sistema Montessori a pesar de ofrecer una educación sobre los programas de SEP. Las líneas de educación que ofrece la escuela son muy distintas pero tampoco imposible de trabajarlas a la par, lo importante en esto es que la directora tenga claro una nueva perspectiva educativa. Es importante que la directora conozca con claridad lo que ofrecen los programas educativos de la SEP para poder implementarlos al sistema Montessori. Si bien trabajar esto con los docentes sería de gran ayuda para que éstos aportaran ideas que sean de utilidad y enriquecer las prácticas de enseñanza, de esta forma todos tendrían una visión clara de cómo trabajar dentro del aula.

La directora debe hacer una evaluación de sí misma considerando que también es la dueña del plantel educativo, de quién es, qué ofrece, qué papel debería desempeñar y sobre de las actividades que realiza; esto con la finalidad de crear una conciencia crítica de cómo está guiando el desarrollo escolar como directora, para poder crear una visión firme sobre la enseñanza que brindará a los alumnos. Una vez teniendo esto claro, trabajar con los docentes y planificar junto con ellos las formas de trabajo tanto en la organización escolar como trabajar individualmente con cada docente para verificar las planeaciones y orientarlos hacía una mejor forma de trabajó, también es importante que conozca las necesidades educativas de los alumnos para trabajarlas con los docentes, las visitas al aula son una forma de llegar a los estudiantes. Para lograr todo esto la comunicación es una herramienta muy importante, el saber escuchar a toda la comunidad escolar y también dar a conocer de una forma clara lo que se quiere para la escuela y así evitar confusión alguna, cubrir necesidades pedagógicas pero también las administrativas.

Desde mi punto de vista la directora debe hacer una evaluación sobre la educación que ofrece y dado que tiene que trabajar los planes de la SEP, es necesario que junto con los docentes realice una planeación donde incorpore los planes de SEP sobre el sistema Montessori.

3.4 Control escolar.

Es importante que el director como líder mantenga un control y una buena organización dentro de la escuela, que esté pendiente de que toda la comunidad escolar cumpla con su trabajo y todo esté en orden, pero esto solo es una tarea más, ya que como mencioné anteriormente el director debe estar a la expectativa de todo, tanto del control, como el de visitar las aulas y conocer las necesidades educativas de toda la comunidad escolar, cuidar que se trabaje en forma y apoyar cuando se requiera, siempre buscando mejorar las actividades académicas y de esta forma brindar una educación de calidad a los alumnos.

Dentro de la escuela Montessori la organización se llegaba a descontrolar a raíz de algunas situaciones. Algunas de las decisiones de la directora eran la principal causa de este descontrol de las actividades escolares, al querer buscar un beneficio propio perjudicaba la propia organización escolar.

3.4.1 Organización laboral.

Las decisiones directivas son importantes para mantener una buena organización, ya que siendo el director el líder y ser la máxima autoridad, tiene que tomar decisiones y en algunas ocasiones estas decisiones solo dependen de él por lo tal pueden afectar o beneficiar a la comunidad escolar, por eso es importante que el director se anticipe a las consecuencias que las decisiones puedan traer consigo y así poder actuar de la mejor manera siempre pensando en el bien escolar.

En la escuela Montessori la directora por ser la dueña tomaba decisiones en cuanto al personal que afectaba la organización administrativa y las actividades de los docentes alterando los tiempos de trabajo. Sí bien parece que dichas decisiones eran pensadas en el propio beneficio de la directora, creando un descontrol en las labores académicas y poniendo en riesgo la imagen de la escuela así como el trabajo de los docentes y el propio trabajo de los alumnos, veremos el estudio de los siguientes casos:

Registro de maestros fantasmas.

Situación Nueve

La educación primaria solo está conformada por tres maestros frente a grupo, la maestra Santos con primer grado y que tiene trunca su carrera (sin cédula profesional), el maestro Luis con segundo y tercer grado; normalista y guía Montessori (con cédula profesional) y la maestra Rosa con cuarto, quinto y sexto grado; solo tiene conocimientos sobre el sistema Montessori, está en espera de realizar su examen profesional por conocimientos (sin cédula profesional).

Cuando al inicio de ciclo escolar la zona escolar pide ingresar la plantilla de personal, la directora general pide que en lugar de la maestra Santos se registrara a la mamá de la docente que era maestra normalista y ya jubilada.

El maestro Luis se registró tal cual.

En lugar de la maestra Rosa se registró a la mamá de la directora general normalista ya jubilada.

En las dos ocasiones que se realizaron visitas a museos los permisos y las listas las firmaba la docente Santos falsificando la firma de su mamá y en el caso de los grupos de la docente Rosa, se tenía que llamar por teléfono a la mamá de la directora y esperar hasta que pudiera asistir. Esto ocasionaba pérdida de tiempo para mandar los permisos a zona escolar y obtener la aceptación.

Situación Diez

Cuando se tenían las visitas de la supervisora, se le llamaba a la mamá de la directora para que asistiera ese día y pudiera cubrir los grupos que se supone le correspondían, mientras que en el grupo de Santos se le decía que no asistió ese día por alguna cuestión y así ya no había mayor problema con la supervisora.

No brindar estadísticas reales de alumnos.

Situación Once

Al inicio del ciclo, zona escolar realizó el envío de textos gratuitos para los alumnos que se tenían dados de alta el ciclo escolar pasado y pidió las nuevas estadísticas de la población escolar para conocer las altas de primer grado y tener listos los paquetes de libros de texto gratuito. La primer lista de población modificada fue de 68 alumnos en total y la segunda fue de 76 alumnos, a partir de ahí por órdenes de la directora general se tenía que mantener la estadística de 76 alumnos a pesar de que ya se rebasaban los 80 alumnos, lo que ella dijo es que era para no tener problemas con la cantidad de solicitudes de becas, ya que el número era mucho menor de la cantidad de alumnos con los que ya contábamos.

Así que por otra semana se siguió manteniendo la misma estadística, pero como llegaron más alumnos de primer grado y aun no cantaban con los libros de texto se pidieron a la Zona Escolar, lo cual se nos negó ya que según el número de alumnos que manejamos en la última estadística nos deberían sobrar tres paquetes de 1º y uno de 5º, la supervisora muy seria pregunto si realmente se tenía esta cantidad de 76 alumnos o no se cumplía con el trabajo de mandar la estadística actualizada diariamente.

Se le informa de inmediato a la Directora General que ya teníamos problemas con la estadística ya que se tenía que verificar que los Libros de Texto estuvieran completos y así pedirlos a zona escolar, pero su única respuesta fue “Entiende que no podemos mandar el número de alumnos reales ya que tendríamos problemas con las becas, después registran a los alumnos de nuevo ingreso” se dio la vuelta muy seria y se marchó.

Mientras los padres de familia exigían que se les entregaran los libros a sus hijos, en diversas ocasiones pidieron hablar con la directora pero ella les decía que se dirigieran con el director técnico ya que él era el encargado de esta situación, el director solo les decía que aún no había libros pero que en cuanto se nos entregaran inmediatamente se les daría a los alumnos, un padre de familia dijo que él ya se había informado directamente con la supervisora de zona y que le habían informado que los libros ya se habían entregado, la respuesta del director fue que a nuestra escuela faltaban algunos paquetes y que ya se había informado

a zona y que llegarían a finales de septiembre, el padre no dijo nada más y se marchó.

Cando de zona nos piden los libros de texto sobrantes la directora general no se encontraba, así que se le se le comunicó al director de preescolar, y nuevamente dijo que no se mandara nada hasta que la directora general llegara, ese día no se envió nada a zona escolar, solo el director técnico de primaria llamo a zona pidiendo entregar el día siguiente ya que se habían presentado complicaciones dentro de la escuela. Al día siguiente muy temprano el director técnico de primaria le comunico a la directora general que se necesitaba mandar la estadística actual de los alumnos o no tendrían libros de texto, la directora finalmente dijo “pues ya mándenla a ver si no tenemos problemas”, al mandar la estadística se tuvo una llamada de atención de la supervisora por no cumplir a tiempo con la información y que levantaría un escrito a la directora general. Finalmente las ATP de la supervisora nos entregaron los libros que faltaban pero recalándonos que ahora ellas serian quienes tuvieran problemas por no tener a todos los alumnos contemplados.

La directora siendo la dueña tiene el control y las posibilidades de cubrir con su personal de la forma más apropiada, siendo una escuela particular tienen la oportunidad de elegir ella misma al personal y elegir a los mejores perfiles docentes, debe anteponerse a los problemas que puedan existir y así evitar problemas que pongan en riesgo la existencia de su propia escuela, el ser honesta ayudar a tener mejor claridad de los problemas y poder dar una mejor solución. Como dueña es bueno que cuide sus intereses personales, pero como directora general debe de actuar pensando siempre en el beneficio de la comunidad escolar.

La directora debe dar datos reales, tanto del personal como información que involucre a los alumnos, su honestidad debe estar siempre por encima de sus intereses personales.

3.4.2 Una dirección firme.

El control escolar no solo se limita a la organización de las actividades académicas, también se refiere al mantener una organización en los aprendizajes de los alumnos, con esto me refiero al tener datos que brinden una visión clara sobre el aprovechamiento académico de los alumnos, conocer estos datos es muy importante para un director ya que de esta forma puede apoyar a los docentes a mejorar las técnicas de enseñanza y lograr que el alumno mejore su aprovechamiento. Por lo tanto los datos que arrojan las evaluaciones son indispensables para mejorar la calidad de enseñanza.

Dentro de la escuela Montessori estos datos no tenían mayor importancia, lo que le importaba a la directora era hacer ver que la escuela contaba con una enseñanza de calidad, para esto las alteraciones de datos resultaban una solución pero realmente desarrollaba un rompimiento organizativo además de un descontrol en el aprovechamiento de los alumnos.

En la siguiente situación lo veremos más claro.

Datos modificados sobre lectura

Situación Doce

Cuando la zona escolar pidió el primer corte de lectura el director técnico pidió las listas a los docentes para poder realizar las gráficas en la computadora, al terminar las gráficas el director técnico pidió al ATP que imprimiera las gráficas en blanco y las iluminara con colores para poder entregarlas a zona ya que la directora general no permitió se imprimieran a color, cuando las gráficas estuvieron listas el director técnico se dirigía a zona escolar cuando la directora general se las pidió para verlas, ella con un tono de voz fuerte y muy seria dijo que no podía permitir que entregara esas graficas donde los alumnos salían muy bajitos en lectura, que las volviera a repetir de forma que los alumnos no salieran bajos en la lectura, el director técnico modificó la información de forma que en las gráficas los alumnos no salieran con un bajo nivel de la lectura. Cada corte de

lectura el director técnico antes de entregarle las gráficas a la directora general las modificaba de forma que los alumnos no se vieran bajos.

Cambiar de calificación a los alumnos.

Situación Trece

Lo mismo pasaba con respecto a las calificaciones, en el primer bimestre el docente Luis les puso 6 y 7 de calificación a algunos alumnos, cuando se llegó la firma de Reportes de Evaluación un padre de familia mostró su inconformidad con la directora general, ella al escucharlo mandó a llamar a Luis preguntándole por qué le había puesto esa calificación al alumno, Luis le explicó a ella y al padre de familia las razones, la directora le dijo en ese momento que él estaba para enseñarles a los niños y no para ponerles malas calificaciones. La calificación de este alumno y otros que también tenían 6 y 7 se corrigieron. En cada bimestre antes de la firma de Reportes de Evaluación el director técnico y el ATP revisaban las calificaciones y si detectaban una evaluación baja se le pedía al docente corregirla por un 8 o 9, ya que la directora decía que como escuela particular no se podía poner malas notas.

Por ser de carácter particular la escuela, la directora tiene el liderazgo para marcar pautas de mejora escolar, buscar la mejor solución a las necesidades de los alumnos, trabajar en hacer lo posible por mejorar su aprovechamiento, los docentes pueden aportar ideas creativas y organizarse de la manera más conveniente a la situación. Al aceptar modificar las calificaciones y las gráficas de lectura la directora solo deja ver que carece de un liderazgo ya que se deja manipular e influenciar por otras personas o por su propio beneficio. La directora debe trabajar limpio para que el desempeño laboral y académico de los alumnos no se vea perjudicado.

La honestidad en un director puede ser un arma muy poderosa para poder ver las necesidades de su escuela, el anticiparse a las situaciones puede evitar alteraciones laborales y en las actividades de los alumnos. La directora debe tomar realmente su papel de líder y velar por la calidad de la educación que brinda, saber enfrentar las necesidades educativas es importante para mejorar los

procesos de aprendizaje, tener la habilidad de enfrentar a los padres de familia y poder hablar con claridad sobre la situación de los alumnos y buscar con ellos la mejor solución para un mejor aprovechamiento escolar, ya que el esconder la realidad solo ocasionará en el alumno un estancamiento en su aprovechamiento que lo perjudicará hasta en los años próximos.

La directora debe mantener su liderazgo y sus decisiones firmes ante cualquier situación, afrontar y dar soluciones acertadas a los problemas.

3.5 La gestión del sí mismo.

En el último apartado del capítulo dos y con la revisión de Guerrero y otros (2011) vi la importancia de tener una organización personal de las actividades meramente académicas del director, pues es claro que el gran número de tareas que se le asignan pueden aturdirlo y hacer un descontrol de su propia organización laboral. Es importante que mantenga un registro de las tareas a realizar al igual de los acontecimientos más importantes dentro de las instalaciones de la escuela.

3.5.1 Una agenda escolar.

La agenda escolar es una herramienta muy importante para poder mantener esa organización y poder cumplir todas las actividades que el director tenga, pues bien es de gran importancia que registre ahí toda actividad a realizar así como también acuerdos que sean importantes dar a conocer a la comunidad escolar. De esta forma el líder escolar tendrá un registro y no tendrá problemas de olvido al dar a conocer cualquier tipo de información o realizar una tarea.

También es importante que el líder escolar realice un cuaderno de incidencias donde registre los acontecimientos más importantes y sea firmado por los docentes, de esta manera él se amparará ante alguna situación que lo pueda perjudicar.

La directora de la escuela Montessori no contaba con una agenda escolar, su desorganización personal era visible a la vista de la comunidad escolar y

perjudicaba también las actividades y acuerdos que ella misma marcaba. Pues siendo la líder escolar si ella no tenía su propia organización le era muy complejo mantener la organización del centro escolar en general. En los siguientes casos esta falta de organización de sí misma es muy precisa:

Junta de reportes escolares

Situación Catorce

Para la segunda firma de Reportes Escolares se acordó entre la directora general, el director técnico y la ATP una fecha específica para realizar la junta con los padres de familia, con una semana de anticipación se les recordó a los padres de familia y se puso en la puerta un aviso especificando la fecha y los horarios.

Dos días antes de la junta la directora llamo al director técnico y al ATP ya que pretendía cambiar la fecha de la junta, después de hablar y quedar de acuerdo se dijo que se respetaría la fecha ya indicada ya que era muy poco el tiempo para avisarles a los padres de familia. Cuando se llegó el día de la junta la ATP tenía todos los documentos preparados y algunos padres de familia de sexto grado ya estaban esperando un poco molestos porque estaban citados a las 7:30 am y ya casi eran las 08:00 am y la junta no iniciaba aún, en cuanto la directora llego llamó al ATP y al director técnico a su oficina y les preguntó con tono de voz fuerte y molesto que por qué habían padres de familia si la junta se había cambiado para dos días después, qué era problema de ellos por no avisar a tiempo, la respuesta del ATP fue que el último acuerdo fue respetar la primera fecha de la junta, pero la directora dijo que no, ella había avisado que se pospondría y que lo había dejado claramente, el director técnico muy tranquilo le dijo que era una confusión ya que el ATP tenía razón y se había quedado en que la junta seria ese día pero qué no se preocupara pues hablaría con los padres de familia. Los padres se mostraron muy molestos diciendo qué la organización era muy mala y ellos no pagaban para esas tonterías, finalmente se entregaron los reportes a los padres de familia que se encontraban.

Junta de becas

Situación Quince

En las últimas semanas del ciclo escolar se realizó la junta informativa de becas escolares. El día de la junta en la hora de la entrada algunos padre de familia preguntaron al director técnico la hora en que sería la junta de becas, el director le dijo que le permitiera un momento porque no recordaba con exactitud, se dirigió a la oficina y molesto preguntó al ATP por qué no la había avisado sobre la junta de becas, el ATP le preguntó muy desconcertada qué cual junta, el director le explicó que habían padres de familia preguntando por el horario de la junta que se llevaría a cabo ese mismo día, como ni uno de los dos sabían sobre dicha junta y la directora general y su esposo aún no llegaban a la escuela no pudieron responderle a los padres de familia, un señora se acercó y dijo “no es posible que ustedes trabajando aquí no sepan nada, eso habla muy mal de esta escuela”, al llegar la directora le preguntó a la ATP si ya tenía todo listo para la junta, ella le contestó que nunca le avisaron sobre la junta y por lo tanto no estaba preparada, la directora muy molesta se dio la vuelta y salió, en cuanto entró el director técnico de preescolar el ATP le pregunto que necesitaban para la junta y solo le pidió listas de todos los alumnos tanto de preescolar como de primaria. Una vez terminada la junta el ATP hablo con la directora y le dijo que ella solo le pedía que le informara de las decisiones que se tomaran, pues ella no era adivina para saber, la directora se escudó en que le había pedido al director técnico que diera el aviso, pero que al director se le había olvidado, pero que se realizaría otra junta ya que no todos los padres de familia se enteraron.

Muestras pedagógicas

Situación Dieciséis

A finales de ciclo escolar se presentaron las muestras pedagógicas, era una exposición por cada grado escolar desde maternal hasta primaria, las fechas ya se habían organizado desde inicio de ciclo escolar y el calendario ya se les había otorgado a los padres de familia desde el inicio. Llegándose las fechas de presentaciones por cuestiones personales de algunos docentes y de la misma directora (consultas médicas de la directora), se realizaron cambios en las fechas

pero con pocos días de anticipación, para algunos docentes se adelantó la fecha y en otros se atrasó; las nuevas fechas fueron notificadas pero esto causo muchos problemas con los padres de familia ya que ellos habían pedido con anticipación permiso en sus trabajos para faltar y ya no podían cambiar las fechas, con los docentes también hubieron complicaciones ya que para quienes se adelantaron las fechas aun no tenían su material totalmente listo.

Cuando comenzaron las exposiciones la directora general aviso a la ATP que no dejara entrar a los alumnos ni padres de familia que llegaran tarde, hasta que la exposición de su grupo finalizara, ya que no se podía estar interrumpiendo dichas exposiciones y si algún alumno llegaba a interrumpir las consecuencias serían para el ATP. El primer día de exposición el ATP retuvo en la entrada algunos alumnos y padres de familia que llegaron tarde, explicándoles que pasarían después de cierta hora. Media hora después de haber iniciado las actividades la directora llegó a la dirección y pregunto al ATP si los alumnos que faltaban ya habían llegado, el ATP le respondió que sí y que estaban esperando a que terminaran para que pudieran pasar a sus salones; la directora en tono fuerte de voz le dijo al ATP que por qué no los pasaba que solo perdían el tiempo, así que la directora fue por ellos y los paso al igual que a los padres de familia, el ATP le pidió una disculpa a los padres de familia.

Cambio de tareas

Situación Diecisiete

En el colegio se llevaba un cuaderno donde los docentes firmaban los materiales que se les entregaba, la directora encargó esta tarea a Renata a inicio de ciclo escolar, por lo cual Renata guardaba en su cubículo dicho cuaderno, a mediados del ciclo escolar la directora le pidió al ATP que le dijera qué maestros faltaban por entregar libros de biblioteca, el ATP le recordó que ella no tenía ese cuaderno que la información la tenía su compañera; la directora le dijo que entonces ella se haría cargo del cuaderno. Semanas después la directora le pidió el cuaderno a Renata y ella le dijo que el ATP lo tenía y la regañó por dejar que el ATP tuviera el

cuaderno, Renata le recordó que había dicho que el ATP se haría cargo del cuaderno, la directora negó que ella hubiese hecho ese cambio.

Desorganización de documentos o material

Situación Dieciocho

Cuando la directora necesitaba algunas listas de alumnos o algún documento se lo pedía al director técnico o bien al ATP y éstos entregaban los documentos a la directora, horas más tarde la directora al no encontrar la documentación decía que ya había devuelto lo que pidió y que los necesitaba de nuevo, los documentos se buscaban frente a ella y no se encontraban en su lugar, así que ella se enojaba y se iba a su oficina. Más tarde cuando los encontraba no mencionaba nada más.

Situación Diecinueve

A mediados de ciclo escolar la directora le dio al ATP un libro sobre material Montessori para que lo guardara en su cubículo, tiempo después la directora se lo pidió al ATP y ésta lo busco sin éxito, en seguida le comunicó a la directora y ésta se enfureció mucho y le pidió al ATP que lo buscara ahí mismo, el libro estaba sobre el escritorio de la directora bajo unos documentos, la directora solo dijo “qué bueno que apareció”.

En estas últimas situaciones es muy claro poder observar una falta de organización de la directora, y olvidos de tareas que ella misma planteaba y que pasaba por alto y alteraba las actividades escolares creando una mala impresión a los padres de familia sobre la escuela y haciendo sentir mal al personal ya que no estaban en sintonía la directora con la comunidad escolar.

El puesto directivo es para poder guiar al personal y poder brindarle ayuda en lo que necesiten. La directora tiene que hacer un esfuerzo por realizar su agenda y registrar cada actividad y respetar las fechas ya establecidas, así mismo es importante que lleve un registro de las tareas asignadas a cada trabajador para no tener confusiones con el desarrollo de las mismas. La directora tiene que desarrollar un liderazgo comprometido con la comunidad y responsable de sus

acciones ya que si ella titubea desde su puesto, toda la organización escolar quedara frágil y fácil de romperse, perdiendo de vista los objetivos a lograr.

La directora debe crear una agenda escolar para organizarse ella misma y registrar todas esas actividades para una mejor gestión escolar, es necesario que aprenda a comunicarse con respeto hacia la comunidad escolar en general y dar a conocer cualquier cambio o decisión tomada que afecte las actividades escolares.

3.6 Conclusión.

Este tercer capítulo ya teniendo conocimientos del funcionamiento junto con todos los puntos que conforman una escuela, me ayudan a concebir una visión más clara de la naturaleza y el cómo se desarrollaban los problemas y qué ocasionaba el desorden escolar; de esta manera es más fácil poder dar solución al problemas ya que identifiqué que la mayoría de estos surgían por la deficiencia de un liderazgo directivo. La solución a estos problemas comienza por asesorar a la directora en cuanto a su rol directivo, para que ésta a su vez pueda apoyar y guiar a su equipo docente.

El primer paso para el cambio de la directora en su función es realizar una evaluación de ella misma y de sus labores como directora, crearse una nueva perspectiva pedagógica firme para saber hacia dónde guiar la educación que ofrece, reconocer sus fallas y buscar la solución más apropiada. La directora debe tener siempre presente que su labor es trabajar con seres humanos, ver a los docentes como compañeros pues cada integrante es una pieza indispensable de la comunidad escolar, ni una es más y ni uno es menos, todos necesitan de todos, es aquí donde la directora como líder debe propiciar un ambiente de respeto reconociendo el trabajo de cada integrante así como darle la confianza de desarrollar ellos mismos sus roles correspondientes, escucharlos y hacer valer sus opiniones, en caso de que surjan dudas la directora debe estar como una guía ayudando a mejorar las labores, buscarlos y conocer sus necesidades para poder cubrirlos y tener un mejor desempeño laboral. En cuanto a los alumnos también es importante visitarlos en las aulas para conocer sus necesidades de

aprovechamiento escolar y buscar junto con los docentes nuevas estrategias de trabajo que ayuden a mejorar la enseñanza-aprendizaje. No dejando a un lado las tareas administrativas, por ello es importante delegar tareas a los apoyos directivos y así tener una mejor organización de sus tiempos para poder cubrir con sus obligaciones. Es importante que la directora adquiera su propia agenda personalizada para tener un mejor control de las actividades escolares. La directora debe ser activa y siempre mostrar actitud positiva para poder implementar nuevas estrategias y si se requiere poder desarrollar nuevos cambios escolares siempre buscando lo mejor para el desempeño académico de los alumnos, y así cumplir con los objetivos que demanda la sociedad.

3.6.1 Conclusión final.

La escuela es una organización educativa que tiene la tarea de formar individuos con una identidad propia crítica y creativa para poder pertenecer a la sociedad y poder tener las herramientas necesarias para cubrir sus propias necesidades de una manera digna, esta tarea conlleva a que la escuela se le atribuyan más de un objetivo, tanto para cubrir las necesidades de la propia escuela y brindar una educación satisfactoria, como para cubrir los objetivos sociales. Para que la escuela sea capaz de lograr cumplir con los objetivos es importante que como organización tenga un equipo profesional con la capacidad de poder enfrentar todas las tareas de una forma positiva para buscar los beneficios a las acciones educativas y por consiguiente para brindar una educación de calidad donde los alumnos aprovechen al máximo su desempeño académico.

Para que el equipo funcione y se organice adecuadamente es importante y fundamental que cuente con un líder con las capacidades necesarias para poder guiar a su equipo de trabajo, que sea un líder donde ellos puedan encontrar a un compañero que los oriente y ayude en sus actividades laborales, que sea la figura principal para crear un ambiente de respeto, donde también él pueda tomar las opiniones de su equipo como un apoyo para mejorar la calidad de la educación o de las propias actividades escolares, que desempeñe un liderazgo con actitud

positiva para poder enfrentar los cambios y trabajar en ellos siempre buscando mejorar la educación y el desempeño laboral de su personal.

Con el ejemplo de mi experiencia laboral puedo decir que no todos los directores desempeñan un buen liderazgo, por ello es importante que tomen asesorías que los oriente a conocerse más a sí mismos y a su papel que desempeñan para poder identificar los problemas que tengan y poder buscar junto con su equipo laboral nuevas estrategias de trabajo.

Como punto final a mi trabajo rescataré algunas ideas que para mí son importantes tener a consideración desde la perspectiva directiva para poder lograr tener una mejor gestión académica.

3.6.2 10 puntos importantes que ayudarán a una mejor gestión escolar.

- **Conocer los objetivos escolares que exige la sociedad y la propia educación y dar conocerlos a la comunidad escolar.**
- **Conocer de pies a cabeza la estructura política, curricular y física de una escuela.**
- **Formarse y tener claro una perspectiva pedagógica de la educación que se ofrecerá.**
- **Trabajar en un liderazgo firme, visible, honesto y que este siempre activo a las demandas de los planes educativos y de la comunidad escolar.**
- **Trabajar en las planeaciones con los docentes tanto de los trabajos en aula como de la escuela en general.**
- **Entablar relaciones de comunicación con toda la comunidad escolar promoviendo el respeto, solidaridad, igualdad y tolerancia para crear un ambiente adecuado para desarrollar la enseñanza aprendizaje y favorecer el trabajo laboral.**

- **Visitar las aulas y trabajar con los alumnos y así poder conocer sus necesidades y también la de los docentes para poder satisfacerlas.**
- **Tener siempre a la mano una agenda personal donde esté registrada toda actividad y asuntos a dar a conocer al personal.**
- **Actualizarse académicamente y laboralmente para fortalecer el desempeño laboral, ya sea tomando cursos o asesorías.**
- **Estimular la preparación académica y laboral de los docentes, así como reconocer su esfuerzo por sus labores.**
- **Mantener siempre una actitud positiva y abierta al cambio siempre buscando mejorar la educación que se brinda en la escuela.**

Estos puntos para mí son muy importantes que el director de una escuela los tenga siempre presentes y los desarrolle, para poder mejorar a sí mismo y su actitud hacia la comunidad escolar no perdiendo de vista que su objetivo principal es ofrecer y dar un educación de calidad a los alumnos y ayudarlos a formarse como individuos perteneciente a una sociedad.

Bibliografía

Ball J. Stephen. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Editorial Ministerio de Educación y Ciencias y PAIDOS.

Cuauhtémoc Guerrero (coord.), Oralia Bonilla, Héctor Gutiérrez, Marco Santillán, Jesús Moreno y Lilia Antonio. (2011). *¿Alguien necesita ayuda? Asesoría para la gestión y la mejora educativa*. México D. F: Editorial SM.

Delia Azzerboni y Ruth Harf. (2004). *Conduciendo la Escuela. Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional*. México: Ediciones Novedades Educativas.

Fullan Michael G. y Stiegelbauer Suzanne. (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Editorial Trillas.

Lourdes Munch, Emma Galicia, Susana Jiménez, Félix Patiño y Francisco Pedronni. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Editorial Trillas.

Murillo F, Javier, (2006). *Dirección Escolar: Factor Clave de Eficacia y de Cambio*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Rafael Bisquerra. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid. Ed. La Muralla

Rosa Blanco, Inés Aguerrondo, Gloria Calvo, Gabriela Cares, Leonor Cariola, Rubén Cervini, Nora Dari, Eduardo Fabara, Liliana Miranda, F. Javier Murillo, Rosario Rivero, Marcela Román y Margarita Zorrilla. (2008). *Eficacia escolar y factores asociados EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE*. Chile: UNESCO y LLECE.

Santos Guerra Miguel Ángel. (1994). *Ente bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Maracena: Editorial Aljibe.

Serafín Antúnez Marcos. (2012). *Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora*. México: Editorial SM.

Serafín Antúnez. (1997). *Claves para la organización de centros escolares (Hacia una gestión participativa y autónoma)*. Barcelona: Editorial Horsori.

Sylvia Schmelkes. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP.

Sylvia Schmelkes. (1999). "Reforma curricular y necesidades sociales en México" en Revista *Cero en Conducta*. Año 14, núm. 47, abril de 1999, México, Educación y Cambio.

Tedesco Juan Carlos. (2008). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Zorrilla Fierro M. (2006). *Orientaciones generales para la elaboración de la normatividad en las entidades federativas. Del gobierno y funcionamiento de las escuelas de Educación Básica*. México: SEP.

Zorrilla Fierro, Margarita, Pérez Martínez, Guadalupe, (2006). *Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el Caso de México*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.