



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



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

“LA REFORMA EDUCATIVA DEL 2013 Y EL QUEHACER DEL DIRECTOR EN NIVEL
PRIMARIA EN LA ESCUELA LÁZARO CÁRDENAS”

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA
BRENDA MÓNICA GUERRERO UGALDE

ASESORA
MTRA. LETICIA MORALES HERRERA

CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE 2019.

Quiero agradecer a todos los que formaron parte de este sueño educativo y por el cual alcance metas personales ya que con su apoyo fue más fácil llegar a la meta.

En especial a dos personas que siempre me apoyaron, mi hermano Gerardo C. Guerrero Ugalde y Harvey Díaz Vargas y por supuesto a mis maestros e hijas que son quienes me motivan día a día para seguir creciendo.

Brenda Mónica Guerrero Ugalde, GRACIAS POR CREER EN TI...

INDICE

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I

POLÍTICA EDUCATIVA.

1.1 REFORMA EDUCATIVA DEL 2013.....	5
1.2 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA REFORMA EDUCATIVA.....	7
1.3 LEY GENERAL DEL SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE.....	11
1.4 EDUCACIÓN DE CALIDAD.....	13
1.5 ALCANCES Y LÍMITES DE LA REFORMA EDUCATIVA.....	19
1.6 ACCESO Y PERMANENCIA EN EL CARGO DE DIRECTOR.....	22

CAPÍTULO II

LA DIRECCIÓN Y EL DIRECTOR ESCOLAR.

2.1 EL DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA.....	27
2.2 LA DIRECCIÓN ESCOLAR.....	28
2.3 FUNCIONES DIRECTIVAS.....	29
2.4 AUTONOMÍA DE GESTIÓN.....	35

CAPÍTULO III

GESTIÓN DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA PRIMARIA.

3.1 LA GESTIÓN ESCOLAR.....	40
3.2 PRINCIPAL ACTOR DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	42
3.3 LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EDUCATIVO DENTRO DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	44

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE OBSERVACIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA LÁZARO CÁRDENAS.

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA OBSERVACIÓN	54
4.2 FORMACIÓN PARA LA FUNCIÓN DE DIRECTOR.....	56
4.3 APOYO DE LA SEP EN LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR.....	59
4.4 APOYO A LOS DOCENTES.....	61
4.5 APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA.....	65
4.6 ORGANIZACIÓN Y PROYECTOS ESCOLARES.....	67
4.7 CLIMA LABORAL.....	70
4.8 APOYO ACADÉMICO.....	72
4.9 INFORMACIÓN A LOS ALUMNOS Y PADRES DE FAMILIA.....	73
4.10 REFLEXIONES FINALES SOBRE LA GESTIÓN DE LA DIRECTORA EN LA ESCUELA.....	
75 4.11 REFLEXIONES FINALES SOBRE LA REFORMA EDUCATIVA.....	77
4.12 APORTACIÓN PEDAGÓGICA.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	88

Introducción.

En la actualidad, se ha cuestionado fuertemente la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, enfocando la atención en la educación básica pues se considera esencial en la formación de los posibles técnicos y profesionales del país. De ahí que, se impulsó una Reforma Educativa (2013) centrada en elevar la calidad educativa y en consecuencia se han emprendido una serie de acciones orientadas a mejorar la calidad, para ello, se ha destacado el papel que juegan los directores en las escuelas para lograr la mejora de las formas de organización y enseñanza de los maestros.

La reforma pretende contribuir a subsanar los problemas que enfrentan las escuelas, en este sentido, enfatiza la importancia de mejorar los procesos de gestión del director. Sin embargo, con tantos cambios en la educación que hoy se están dando, el tiempo que debería ser implementado en el logro de los objetivos de la reforma educativa se ve mermado, esto afecta al mejoramiento de la educación, al desempeño tanto del director como del docente y en consecuencia a los alumnos en su aprendizaje.

Por tanto, esta investigación tiene el propósito de conocer el trabajo del director escolar en el nivel primaria, en el marco de la reforma educativa del 2013 implementada por el presidente Enrique Peña Nieto, con la cual se busca dar un giro radical a la educación básica en México.

El principal punto de enfoque de dicha reforma, evidentemente, es el mejor aprovechamiento de los aprendizajes de los alumnos y la inclusión, se le pide al director que planifique y ayude a los docentes en sus clases con base en las necesidades de los alumnos, dentro de los límites del curriculum, así mismo, se les pide atender con mayor cuidado los objetivos planteados en los planes y programas de estudio.

En la actualidad, con las nuevas disposiciones de las autoridades, el director tiene una mayor exigencia debido a que la carga de trabajo es mayor, pues se les exige que estén mejor preparados académicamente. Es decir, aunada a la carga administrativa que tradicionalmente han tenido que atender, los directores deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades en la construcción de conocimientos y el logro de los procesos de enseñanza- aprendizaje, de manera tal que, cuenten con herramientas suficientes para aportar apoyo y orientación a los maestros, en el plano pedagógico.

Cabe destacar, que algunas de las tareas que se le han impuesto al director son de tipo burocrático, como administrar en forma transparente y eficiente los recursos que reciba para mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta. Esto contribuye a la tradicional sobre carga del trabajo del director, dejando así de lado el trabajo pedagógico que ayudaría a mejorar la educación.

Cabría preguntarse, si hoy en día el director tiene que repartir su tiempo entre tantas actividades que se le piden para cumplir con los nuevos requerimientos de las autoridades y no con lo que realmente es importante que es, atender las necesidades que tienen los educandos y docentes.

El director vive en una presión constante, ya que tiene que cumplir con todo lo mencionado anteriormente. En este marco de la Reforma convendría distinguir hasta qué punto las tareas que se le piden al director realmente lo involucran en la mejora educativa pedagógicamente hablando o tal vez generan el mantenimiento de una educación de bajos resultados educativos.

De ahí que, las preguntas que surgieron, para conocer el panorama que tienen los directores en el marco de la Reforma Educativa con los beneficios o incongruencias de ésta son: ¿Qué es la reforma educativa?, ¿Las nuevas disposiciones de las autoridades son excesivas?, ¿Cuál es el papel del director en la Reforma Educativa?, ¿Qué apoyos tiene el director en la Reforma Educativa para realizar su trabajo?, ¿La Reforma Educativa genera más preocupaciones en los directores?, ¿Qué cambios se le piden al director para considerarlo buen líder?, ¿Qué nuevas tareas se les exigen a los directores para responder normatividad hoy vigente?, ¿el director es un buen guía para el cumplimiento de las metas?, ¿El director fomenta ambientes laborales favorables?.

Las preguntas guían la preocupación por conocer los alcances y límites del director de una escuela, para encauzar a los maestros en mejores procesos de calidad.

El objetivo general de esta investigación fue, identificar qué cambios se han producido en la educación, la vida laboral y gestión de los directores, además de la relación de trabajo que se construye entre docente y director en la escuela primaria, en el contexto de la Reforma Educativa del 2013.

Ahora bien, los objetivos específicos para realizar esta investigación fueron:

- Analizar el papel que juega el director en la educación a partir de la Reforma Educativa.
- Indagar sobre los cambios laborales que están experimentando los directores.
- Indagar en la relación que existe entre el director y el docente y si permite mejores prácticas educativas en la escuela.

Esta fue una investigación realizada con el método cualitativo de corte etnográfico, ya que hice una investigación de forma global sobre las políticas que se han implementado a la educación. Para realizar la investigación de corte etnográfico me acerqué a una escuela primaria pública, con el propósito de analizar cómo se desempeña el director en el entorno escolar y los cambios que ha experimentado a partir de la reforma educativa.

Esta investigación se centró en la figura del director, su función, cómo realiza la gestión en la escuela, el ejercicio del liderazgo, esencialmente. Consideré que la información que aportará el director tendría que enriquecerse con los datos de los maestros, pues son ellos los que están directamente relacionados con las acciones y tareas escolares, los que conocen la problemática del día a día en el aula, además son los que se encargan de dirigir y darle sentido a la educación, con el fin de cumplir con los objetivos y metas esperadas por la escuela.

También, recabé información de alumnos y padres de familia, pues son los que reciben los beneficios o deficiencias de dicha reforma educativa.

A través de entrevistas, cuestionarios y observación no participativa, pude saber lo que se escucha decir cotidianamente a algunos docentes en el ámbito laboral, ya que estos, me compartieron sus experiencias laborales antes de que se implementara la nueva Reforma Educativa, dicen que su trabajo era más liviano, había más libertad de planear las clases, tenían más tiempo para dar la atención adecuada y necesaria que requieren los alumnos.

Realizar este estudio me permitió observar si existe una incongruencia en la reforma educativa, por un lado, se les pide que desarrollen habilidades para cubrir las necesidades de todos los educandos y por otro lado se les sobre carga de trabajo burocrático, el efecto o

consecuencias de estas imposiciones son, que, los docentes y directores viven estresados constantemente y su desempeño laboral se ve afectado.

En el capítulo 1, se abordan temas sobre la política educativa, para sustentar y conocer cuáles son los objetivos, alcances, límites y cuáles son las disposiciones a las que se enfrentan los directivos escolares.

En el capítulo 2, la dirección escolar es el punto de enfoque, analicé cual es la importancia de la creación que tiene, cuál es su finalidad y el trabajo que realiza el director.

En el capítulo 3, abordé temas referentes a la gestión directiva, el liderazgo directivo para el buen funcionamiento de la escuela, y por supuesto la autonomía de gestión, que se pretende sea un plus para lograr la educación de calidad.

En el capítulo 4 se introducen los instrumentos de investigación, realice el análisis de los resultados obtenidos, también se hace una reflexión final, para después hacer una propuesta a la dirección escolar con el fin de que mejore su desempeño laboral.

CAPÍTULO I

POLÍTICA EDUCATIVA

1.1 Reforma educativa del 2013.

Cuando hablamos de reforma educativa, nos referimos a un cambio que se propone para mejorar el servicio educativo a través de acciones de política pública.

Una reforma educativa implica cambios en la legislación y la construcción de proyectos o la modificación de proyectos ya existentes en el sector educativo.

Ahora bien, una reforma busca cambiar algo de algún proyecto que es considerado erróneo dentro de una organización o institución, con el único fin de mejorar de forma paulatina y continúa dicho proyecto, es así que una reforma busca el mejoramiento en dicha institución u organización, pero en algunas ocasiones busca la sustitución o desplazamiento, de lo que se ha establecido con anterioridad.

Convendría preguntarse si la reforma educativa es una propuesta vista desde las necesidades de las escuelas, de los alumnos, y no desde las políticas que rigen al mundo, dejando de lado las carencias reales de los niños y olvidando los contextos sociales en los que viven y en donde se encuentran las escuelas.

Por otro lado, poniendo nuestra atención en México, la reforma educativa tiene los ojos puestos en la inclusión de la tecnología en los niveles básicos, medio superior y superior, esto para brindar las herramientas adecuadas a los alumnos y solventar las necesidades de la sociedad y el mundo globalizado.

Además de poner énfasis en la inclusión de todos los alumnos con necesidades de todo tipo, como se puede constatar con el secretario de educación pública (Aurelio Nuño, 2016) de la anterior administración, enfatizó la importancia de dicha reforma, pues según él, ésta servirá para mejorar la educación y la resume en cinco objetivos fundamentales, estos son:

1.- Político. La reorganización del sistema educativo. Secciones sindicales llenaron de vicios el sistema y lo que se busca con la reforma es un cambio fundamental para pasar del clientelismo al mérito.

2.- Escuelas. Reorganización de las escuelas con menos burocracia, con mejor tiempo de enseñanza. Un nuevo modelo de escuela que esté en el centro de las políticas públicas.

3.- Profesionalización de maestros. Las evaluaciones se vuelven fundamentales. Año con año se evalúan a los maestros.

4.- Contenidos. Son los contenidos y la pedagogía del siglo XXI que van encaminadas a que los niños aprendan a discernir.

5.- Cambios. Estos cambios deben llegar a todos los niños, pues la SEP invierte 50,000 mdp para mejorar escuelas. (párrafo, 4-8) *Villafranco, G. (2016)*.

La reforma educativa del 2013 fue creada por el gobierno de la República Mexicana con el fin de elevar la calidad educativa que existía en México, poniendo a los educandos en el centro de la enseñanza, así se garantiza que tanto niños, como adolescentes reciban una educación integral, incluyente y de calidad, para que estos cuenten con las herramientas necesarias para su desarrollo y crecimiento académico y por supuesto laboral. También se busca mejorar la relación entre docentes y padres de familia.

Además se puede observar que la reforma educativa pretende el mejoramiento de las instituciones básicas educativas en México, esto también incluye la preparación académica de los docentes y directores para que cuenten con conocimientos adecuados que les permita incluir a todos los alumnos con necesidades educativas especiales, alumnos con capacidades sobresalientes y por supuesto la infraestructura de las escuelas para que los niños reciban una educación de mejor calidad y puedan adquirir habilidades que les permitan desarrollarse con mayor facilidad en el campo laboral.

Es así que la reforma educativa pretende que tanto docentes como directores estén preparados para enfrentar los problemas que se les presenten día a día en la escuela y tener la certeza de que los puedan resolver, con este fin la SEP les brinda en el documento, Perfiles, Parámetros e Indicadores para el Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnico Pedagógica en Educación Básica en el cual desarrolla un conjunto de criterios normativos donde les muestra lo que se espera de ellos y como deben realizar su trabajo de acuerdo al cargo que tengan, para ofrecer una educación de calidad. Sin embargo, se olvidan de brindarles herramientas o cursos en donde estos puedan desarrollar las habilidades que se requieren para el logro de los objetivos académicos.

1.2 Objetivos fundamentales de la reforma educativa.

México es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desde el 18 de mayo de 1994, la OCDE brinda asesoría a los países que la integran, con la intención de concentrar y unificar las necesidades de los países. Una de las prioridades fundamentales es ofrecer una educación de calidad a los niños y jóvenes, para que todos tengan las mismas oportunidades y alcanzar un desarrollo académico que les permita insertarse de manera eficiente en el mundo laboral.

Es por esta razón que se han venido haciendo cambios en la educación, dichos cambios se han implementado por medio de la reforma educativa con el apoyo de la OCDE, esto para el beneficio de la población estudiantil, en este caso me centraré en México.

Para el logro de estos cambios, los objetivos fundamentales de la reforma educativa, a grandes rasgos son brindar una educación equitativa e inclusiva, el aumento de la matrícula para abatir el rezago educativo y evitar la deserción escolar, con esto se pretende alcanzar cierta calidad educativa, para lograrlo es de suma importancia la preparación con la que cuentan los directores de las instituciones educativas, pues de ellos depende en gran medida el buen funcionamiento de las escuelas que esté a cargo. Es así que en la reforma se ha incluido la evaluación docente; esto con el fin de tener frente a las escuelas y grupos a personal calificado para la administración y gestión de las instituciones y por supuesto para la impartición de clases, para brindar una educación de calidad a la población mexicana de todas las entidades de nuestro país. Así mismo, una exigencia actual que se les pide a los

directores y docentes es que deben actualizarse constantemente para atender las necesidades de los educandos, además y no menos importante, poder conservar su trabajo.

El secretario de educación pública Aurelio Nuño, (2017) dice que dentro de los objetivos más trascendentes e importantes de dicha reforma son:

el sistema educativo hizo realidad su utopía fundacional, que era llevar un maestro y una escuela hasta el último rincón del país. Además, garantizar el acceso a la educación, asegurar que esta sea de calidad y se convierta en una plataforma para que los niños, niñas y jóvenes de México triunfen en el siglo XXI. Debemos educar para la libertad y la creatividad.

La Reforma Educativa que impulsó el Presidente Enrique Peña Nieto nos da la oportunidad de hacer este cambio. Este contiene un nuevo planteamiento pedagógico, que requiere la reorganización del sistema educativo y de sus políticas públicas. Aprendizajes Clave para la educación integral es la concreción del planeamiento pedagógico que propone el Modelo Educativo en la educación básica. (SEP, 2017; 8)

Es así que a partir de los nuevos planteamientos que se hacen acerca de la educación se crea el documento Ley General de Educación (Reforma Educativa, S/F) que es utilizado como instrumento que precisa los alcances del artículo constitucional, mencionan que los puntos fundamentales de la reforma educativa son:

- Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas para que alumnos, padres de familia y maestros decidan juntos cómo mejorar sus escuelas con los recursos que les entregue el Estado.
- Los padres de familia son corresponsables de la educación de sus hijos y tienen el derecho y la obligación de organizarse en cada escuela.
- Se incorpora por primera vez, como un componente del Sistema Educativo Nacional, a los padres de familia para darles participación dentro de los procesos de apoyo a la educación de sus hijos.

- Promueve la preparación del magisterio a través del Servicio Profesional Docente, para elevar el desempeño de los maestros a partir de estímulos y apoyos adecuados.
- Entre las principales ventajas de la ley están nuevas opciones para el desarrollo profesional de los docentes.

Esta primera parte se abordan puntos específicos, donde se habla sobre la importancia de la participación de los padres de familia para el mejor aprovechamiento académico de sus hijos, sin embargo, esto es suficiente, pues también es importante la preparación con que cuentan los directivos, es por esta razón que en la Ley General del Servicio Profesional Docente se establecen cuáles son los instrumentos a seguir:

- Determina que el maestro que destaque será objeto de reconocimiento y estímulos económicos.
- Establece la inducción, la capacitación, la formación, profesionalización, las asesorías y acompañamientos para los maestros como eje rector del mejoramiento de las clases y aprendizaje de los alumnos.
- Se establecen reglas claras y transparentes para participar en evaluaciones justas, y con ello la ley asegura la igualdad de oportunidades.
- Los maestros, directores y supervisores actualmente en servicio, deberán participar en los procesos de evaluación que se llevarán a cabo al menos cada 4 años.
- Los procesos de evaluación tienen como objeto detectar las fortalezas de los docentes y conocer sus necesidades de regularización y formación continua para mejorar sus capacidades.
- En caso de que un maestro no obtenga resultados satisfactorios en un primer proceso de evaluación será capacitado a través de los cursos correspondientes y será evaluado en una segunda ocasión; de no presentar resultados suficientes en el segundo proceso de evaluación deberá participar de nueva cuenta en el proceso de

capacitación para poder presentarse a un tercer proceso de evaluación. De no aprobar el tercer proceso se reubicará en otra plaza no docente o podrá optar por el retiro voluntario.

- Los programas de regularización y formación continua serán otorgados gratuitamente por el Gobierno.
- Los resultados de la evaluación son considerados como datos personales y por lo tanto son confidenciales.
- Los nuevos maestros solo podrá ingresar al Servicio Profesional Docente a través de concursos de oposición, ninguna autoridad puede asignar plazas de manera arbitraria o por conveniencia.
- Es fundamental la formación de los maestros, por lo que se llevará a cabo un plan integral para impulsar, rediseñar y fortalecer la educación normal.
- Se crea un organismo constitucional autónomo, el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, instituto especializado para evaluar todos los componentes del Sistema Educativo Nacional y regular los procesos de evaluación del Servicio Profesional

Docente, lo que permitirá mejorar el desempeño y resultados de la educación básica y media superior, tanto pública como privada. Este instituto determinará los lineamientos para el proceso de evaluación de los maestros, directores y supervisores.

- Los procesos de evaluación permitirán mejorar los servicios educativos que imparte el Estado con los objetivos de:
 - Mejorar la calidad de la educación
 - Orientar la formulación de políticas educativas

- Medir el grado de aprendizaje de los alumnos
- Mejorar la gestión escolar
- Fomentar la transparencia y rendición de cuentas.
- Se contempla una amplia consulta nacional que escuchará a la sociedad en general y en particular a los maestros para mejorar el modelo educativo. (SEP, 2013)

Lo que se decreta en la Ley General de Educación y lo que nos dice Nuño, está lejos de la realidad, pues los cursos de preparación o de actualización que se les brinda a los directores y docentes en la mayoría de ocasiones los avisos o invitaciones les llegan a destiempo o bien, son de un día para otro, lo que hace complicada o imposible su participación.

Otro de los puntos fundamentales que tocan, es que llevaran una escuela a cada rincón del país, además de ofrecerles alimentos nutritivos, cabe preguntarse ¿qué es un alimento nutritivo para las autoridades?, pues en las escuelas se les vende un desayuno que cuesta 50 centavos y este consta de $\frac{1}{4}$ de leche, una galleta y una bolsita de frutos secos.

Ahora bien, para incrementar la calidad educativa, también se implementaron las escuelas de tiempo completo, estas se hicieron con el fin de que los educandos estuvieran más tiempo en las escuelas para darles talleres artísticos y deportes, y así evitar que anduvieran en las calles y de esta manera evitar la ociosidad. (García Álvarez, 2012)

1.3 Ley general del servicio profesional docente.

La ley general del servicio profesional docente fue creada ante otros fines para acabar con la corrupción que existía en el SNTE, pues las plazas eran vendidas y la promoción de los cargos en la mayoría de los casos era por compadrazgo o por medio de escalafón, es decir, el reglamento de escalafón otorgaba puntos por diversos factores, como antigüedad, grado académico, investigaciones, organización del trabajo, laboriosidad y, en entidades como en Oaxaca, participación sindical.

Con la nueva ley se elimina el reglamento de escalafón, así como la participación del SNTE o cualquier otro sindicato en la promoción a cargos de dirección y supervisión es así que en el gobierno de Enrique Peña Nieto se crea y se aplica la Reforma Educativa, en donde además de hacer cambios en la forma en que se enseña a los alumnos, la infraestructura, gestión, calidad educativa, el ingreso y promoción de los docentes, directivos, supervisores y asesores técnicos pedagógicos ahora es por medio de un examen de selección en donde se evalúan los conocimientos con los que cuentan estos para saber si son idóneos o no para ocupar el puesto que solicitan.

El Gobierno Federal se propuso acabar con el tráfico y venta de plazas, además de eliminar las cadenas de cambio de adscripción que le redituaba muchos activos económicos al gigante magisterial.

Anteriormente los docentes eran egresados de las normales o en algunos casos no tenían estudios, actualmente para ocupar un puesto de trabajo en las escuelas de la SEP es indispensable que cuenten con un título universitario.

Para llevar a cabo la selección del personal idóneo se crea el documento llamado Perfil, Parámetros e indicadores para el personal con funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica, en la cual vienen estipuladas las obligaciones, funciones y lo que se espera de cada uno de estos actores.

En La Ley General de Servicio Profesional Docente establecen los criterios, términos y condiciones para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio profesional docente, esto con el fin de regular los derechos y obligaciones del personal directivo y asegurar la transparencia y rendición de cuentas.

Con el examen de ingreso y promoción docente se pretende seleccionar a los mejores docentes, directivos, supervisores y asesores técnicos pedagógicos para el ingreso, como ya lo mencioné antes estos deben contar con un título universitario, de esta manera se pretende elevar la calidad educativa.

En dicha ley existen tres ejes que son fundamentales: La evaluación, evaluación a la formación continua y el desarrollo profesional, con el fin de fortalecer el desempeño del personal y, en consecuencia, la calidad de la educación.

Además, cuenta con cuatro vertientes, estas son: promoción a cargos de dirección o supervisión; promoción a funciones de asesoría técnica pedagógica; promoción de horas adicionales y promoción en la función, esta última, en Educación Media

Ahora bien, me centrare en el director, este tiene obligaciones y responsabilidades que debe cubrir, así se menciona en la ley general de servicio profesional docente.

Capítulo 1, sección XXIII.

Personal con Funciones de Dirección: A aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados. (SEP, 2013)

Como se puede observar la SEP pide que el director debe estar al tanto de todos los problemas que van surgiendo en la escuela y además debe tener las habilidades necesarias para resolver todos y cada uno de los problemas para que la institución funcione bien y así poder alcanzar los objetivos académicos.

1.4 Educación de calidad.

¿Por qué es necesario hablar de educación de calidad? El énfasis de la política educativa está en lograr una educación de calidad, ¿Pero en qué consiste?, se tratará de presentar una respuesta posible, pero antes de comenzar a hablar de educación de calidad es necesario saber a qué nos referimos cuando hablamos de educación.

La palabra educar es de origen latín *ducere* que significa “guiar o conducir” en el conocimiento.

Ahora bien, educación es una práctica, una actividad social y una acción; esto a su vez consiste en transmitir conocimientos y conductas deseables en el ser humano con el fin de que el individuo pueda vivir en sociedad.

Según Reyes (2015) existen tres tipos de educación:

- Educación formal, es intencional y es ofrecida en centros educativos y obtiene reconocimientos oficiales.
- Educación no formal, es un conjunto de actividades educativas intencionales (fuera del sistema formal) con organización variable, dependiente del programa que se aplica, no obtiene reconocimientos oficiales.
- Educación informal, son actividades sin intención educativa, aun cuando tiene estas consecuencias, su organización es muy baja o no existe.

Ahora bien, el principal interés de las autoridades mexicanas es la transformación de la educación, pues se busca implementar una Reforma Educativa en donde el objetivo principal es elevar la calidad educativa, dicha reforma tiene sin duda intereses políticos, pues al vivir en un mundo globalizado las necesidades de la población cada vez son más cambiantes y exigentes.

México forma parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) desde 1994, dado que México forma parte de dicha organización, también es

sometido a la evaluación PISA por sus siglas en inglés: Programme for International Student Assessment, es decir, Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos.

Esta prueba forma parte de la OCDE y su objetivo es conocer la formación con la que cuentan los educandos al término de la educación básica, es decir, se evalúa a los educandos de entre 15 y 16 años.

Se trata de una población que se encuentra a punto de iniciar la educación post-secundaria o que está a punto de integrarse a la vida laboral. Es muy importante destacar que el programa ha sido concebido como un recurso para ofrecer información abundante y detallada que permita a los países miembros adoptar las decisiones y políticas públicas necesarias para mejorar los niveles educativos.

La evaluación cubre las áreas de lectura, matemáticas y competencia científica. El énfasis de la evaluación está puesto en el dominio de los procesos, el entendimiento de los conceptos y la habilidad de actuar o funcionar en varias situaciones dentro de cada dominio. (OCDE, s/f, 3)

Dicha prueba se efectúa cada tres años y los resultados desafortunadamente han sido desfavorables para México, es así que la OCDE ha aconsejado a las autoridades escolares mexicanas hacer ciertos cambios en el curriculum escolar, para lograr estos cambios incluyen a directores y docentes, así se pretende tener mejores directores y docentes frente a las escuelas y grupos pues ahora serán evaluados cada tres años.

Con todas estas acciones se pretende poner a la educación mexicana a la vanguardia de las necesidades sociales y globales, para lograrlo es necesario ofrecer calidad educativa en la educación básica a todos y cada uno de los alumnos.

Argüelles (2001), afirma que:

La productividad y la calidad se relacionan principalmente con la distribución de los recursos humanos y materiales destinados a la producción. La idea de una educación de calidad tiene la necesidad de desarrollar un mayor número de

habilidades prácticas y de capacitar a las generaciones futuras para los nuevos procesos de producción que están poniéndose en práctica. (p, 85)

Es así que la calidad educativa está relacionada con la cobertura escolar, en la medida de que se pretende que la educación llegue hasta el último rincón del país.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “la educación de calidad es aquella que asegura a todos los jóvenes y niños la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para dotarlos para la vida adulta.” (Miranda, 2012, Párrafo, 4)

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB 2011) afirma que “elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”

Otra de las características de la calidad educativa para la RIEB es la evaluación, por la cual se introducen los estándares curriculares como indicadores del desempeño de los alumnos, a la vez que se fortalece el peso que tenían los aprendizajes esperados de los programas de estudio de 2006.

Existen tres estrategias contempladas por la RIEB para alcanzar la educación de calidad:

- El primero es realizar una reforma integral de la educación básica, centrada en la adopción de un modelo educativo basado en competencias, que responda a las necesidades de desarrollo de México en el siglo XXI.
- Segundo, revisar y fortalecer los sistemas de formación continua y superación profesional de docentes en servicio, de modo que adquieran las competencias necesarias para ser facilitadores y promotores del aprendizaje de los alumnos.
- Tercero, enfocar la oferta de actualización de los docentes para mejorar su práctica profesional y los resultados de aprendizaje de los educandos (SEP, 2007:11-12). (pág. 4)

Como se observa el diseño curricular se vincula fuertemente con la formación, para lo cual Casanova (2012), citado por Salas, I (2013), nos indica:

Señala al respecto que la calidad se consigue a través del diseño curricular y potenciando la capacidad de sus profesores mediante la evaluación de cada una de las etapas que configuran la formación de los estudiantes. Se enfatiza en que no es un proceso genérico, sino que se requiere entender el contexto escolar y regional. (Salas, 2013, párrafo, 9)

Para Figueroa citado por Cañizales, K lo expresa así:

La calidad no es un bien que se expresa en la simple medición del cumplimiento de indicadores establecidos. La calidad es una búsqueda permanente por mejorar lo que hacemos, con el convencimiento de que todos podemos aportar con nuestras ideas y nuestro esfuerzo al éxito de la organización. (2016).

Rama 2006 citado por Cañizales K 2016, plantea que: la calidad es una variable asociada a la competitividad, estándares, desarrollo de saberes y vinculado a la capacidad de un país de insertarse en la sociedad del futuro.

Cómo se observa la calidad educativa está relacionada con reconocimiento y este a su vez se relaciona con la excelencia.

La calidad educativa según Scharager y Aravena (2010) citados por Salas, I (2013). Señalan que “para unos implica empleabilidad, desarrollo de competencias o saberes.” (párrafo, 8)

Ahora bien, para que se logre una educación de calidad además de lo mencionado anteriormente no se debe olvidar, ni perder de vista el trabajo que realizan los docentes en el aula para el logro de la calidad educativa, pues si el docente no cuenta con una preparación y experiencia adecuada no lograra transmitir los conocimientos a los alumnos

con éxito y en consecuencia no se logra una educación de calidad y tampoco los objetivos académicos esperados.

Por ende, el progreso de las sociedades está relacionado con la calidad educativa que reciben los jóvenes hoy en día en sus países y para lograrlo deben existir docentes que estén preparados y además se actualicen constantemente para estar al nivel de las necesidades de este mundo globalizado.

Como lo menciona Cobos, M (2014).

Los profesores son pieza fundamental en todo el proceso de la enseñanza y tiene la llave para mejorar el futuro del alumnado. Cuando comparte el conocimiento y se le facilita la formación, al transmitir aprendizajes y valores universales fomenta la creación de ciudadanos, activos que comprenden los principios democráticos, promueven la tolerancia y participan en la sociedad en la que viven de forma responsable. El poder transformador de la educación de calidad permite el desarrollo personal, la equidad de género y la erradicación de la pobreza. (párrafo, 1)

También se incluye la participación de los padres de familia por medio de los Consejos de Participación Social, pues sin el involucramiento de estos difícilmente se podrá alcanzar los objetivos académicos de la escuela.

Sin embargo, uno de los factores que intervienen en la relación que existe entre la escuela y los padres de familia es la economía, pues, aunque en muchas ocasiones los padres tienen el interés en la educación de sus hijos les es complicado o hasta cierto punto imposible, asistir a las juntas escolares, pues tienen horarios de trabajo poco flexibles.

Como se puede ver la calidad en la educación consiste en la eficiencia y eficacia con la que son utilizados los recursos y servicios con los que cuenta la escuela y la participación de los padres, con el fin de obtener resultados satisfactorios y el logro de los objetivos y metas educativas.

Sin embargo, el trabajo en la educación de calidad no solo se enfoca en la práctica del docente, pues en muchas ocasiones se ve afectado por factores externos a él, es decir, la

infraestructura con la que cuentan las escuelas, las limitaciones en los materiales que les son dados, el presupuesto que es destinado a la educación, el desinterés de los alumnos y el poco o nulo apoyo de los padres de familia hacia la educación de sus hijos y los docentes.

En el 2015 el INNE propuso evaluar el trabajo docente, pues es según dicen es el camino para lograr que la calidad de la educación se eleve y mejore. Con esta estrategia se pretende que los docentes estén preparados y constantemente actualizados.

Mejorar la Calidad Educativa a través de la Evaluación es lo que la Reforma Educativa 2013 está buscando.

Promoverá el uso de la evaluación para apoyar la mejora de la calidad educativa y la rendición de cuentas y monitoreará el impacto de la evaluación en la calidad; monitoreará también la calidad de las evaluaciones mismas, promoviendo así su mejora. (INEE, 2013; 4)

Además, la evaluación docente implica un trabajo de medición compleja y multidimensional, de alto impacto por el peso de la sociedad, y para la cual existen conocimientos teóricos y metodológicos aprobados en la comunidad internacional, (OCDE).

La calidad educativa toma una importancia dentro de los procesos de globalización y competitividad, al punto que es prioridad su inserción en las agendas educativas de todos los países que forman parte de dicha organización.

Con el incremento de la calidad educativa se ofrece mejorar las condiciones de vida de la población, pero esto será posible de alcanzar solo si los directivos tienen la capacidad de gestionar la escuela y además cuenten con una formación académica adecuada para apoyar a los docentes que lo requieran.

La OCDE, RIEB, INNE y los autores citados, tienen características en común a grandes rasgos, pues la calidad educativa es medida con base a evaluaciones que les son aplicadas a los docentes, la inclusión, la disminución de deserción escolar y el mejoramiento de las enseñanzas a los alumnos.

Como ya lo mencioné con anterioridad podemos hablar de una educación de calidad en la medida en que se alcancen los objetivos académicos esperados y la educación llegue hasta el último rincón del país, para todos los educandos y así poder cubrir las necesidades sociales detectadas, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles y satisfaciendo las expectativas de la sociedad en general.

1.5 Alcances y límites de la Reforma Educativa.

Con la hegemonía de las economías globales, el gran capital presionará para que la educación se convierta en un gran centro de capacitación de los alumnos al servicio exclusivo de las necesidades empresariales y comerciales, a partir de la transformación de los contenidos de aprendizaje en competencias laborales, pretendiendo que el conocimiento abandone la dimensión formativa y se convierta en un objeto utilitario y en un instrumento al servicio del sistema económico. (consejo directivo de La remo verano 2010. párrafo 6)

Las llamadas reformas en realidad son imposiciones que hace la OCDE a México, así lo afirma: consejo directivo del remo 2010

- a) una obediencia al mandato de la OCDE y
- b) la simple imposición de una tecnología técnico-pedagógica para mejorar el rendimiento escolar. La cual no debe ser disonante al mandato de la OCDE–DSC, y que no altere ni vulnere las deficiencias y lastres históricos del sistema educativo mexicano, entre las más evidentes: la precaria inversión educativa, la devaluación del salario de todos los profesores (de todos los niveles educativos), la asignación a cuenta gota de los recursos para mantener en los mínimos al bachillerato y la educación superior; la alianza corrupta con grupos de poder y de presión, regionales o nacionales, como el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, etc. (REMO, 2010. Párrafo 3)

Es así, que los cambios que se le han venido haciendo a la educación básica en México, son de índole económico y político, pues como ya lo he mencionado antes, la educación es vista

y usada para aumentar la productividad de los países que forman parte de la OCDE, con estos cambios se pretende disminuir el grado de reprobación de los estudiantes y la mala educación.

La SEP se preocupa por incrementar la cobertura, la inclusión y la equidad educativa entre todos los grupos de la población y con los objetivos que se expresan en el Programa Sectorial de Educación: “fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral; promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación plena e impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento” (SEP, 2013:24, citado por Rueda, 2015;17).

Como se puede observar con la R.E las autoridades educativas pretenden llevar la educación hasta el último rincón del país, para que todos los educandos tengan las mismas oportunidades educativas, además de fomentar el deporte para tener una educación completa.

Los alcances que se han pretendido con la reforma son muy ambiciosos, sin embargo en la realidad no se han tenido presentes las carencias con las que cuentan algunas escuelas del país en cuanto a estructura, materiales educativos y tampoco se han percatado que en algunas escuelas hacen falta tanto docentes como personal de limpieza y en el departamento de orientación para el apoyo de los educandos con problemas de aprendizaje o bien con problemas de tipo conductual, además no hay presupuesto para todas las escuelas.

Ahora bien, los límites que experimenta la RE son de índole económico y por supuesto tienen que ver con los contextos sociales, económicos y familiares en los que viven cada uno de los educandos, otra de las limitantes es que con los cambios “la calidad de la enseñanza se menosprecia y la exigencia al alumno desaparece, pues se cree que, si se le exige, se arriesga a la deserción escolar. Todos pasan de grado, sepan o no sepan, todos pasan de grado, lo importante es que todos tengan un título, no importa si aprendieron y cuanto aprendieron” (ficha 7)

Es así que todos los educandos al término de cada nivel educativo reciben un certificado, de esta forma se les engaña, pues realmente no se lo han ganado con su esfuerzo o por conocimientos, así se pretende que todos tengan las mismas oportunidades, sin embargo, cuando se enfrentan a la realidad se dan cuenta que no aprendieron en la escuela y por supuesto tampoco están preparados para enfrentarse con lo que se requiere en el campo laboral. Esto a la larga también les perjudica psicológicamente, al no sentirse capaces de realizar o aplicar los conocimientos adquiridos en la escuela.

Como se puede observar la RE se contra dice, pues por un lado quiere elevar la calidad educativa y pide que los directivos se actualicen constantemente para que los alumnos salgan mejor preparados, sin embargo, no se les exige que estudien, pues de cualquier manera se les tiene que aprobar de año.

1.6 Acceso y permanencia en el cargo de director.

En el sexenio de Enrique Peña Nieto, para acaecer al servicio profesional docente, primero se les pide que entren al sistema (SEP) por medio de un examen de selección, el cual se evalúa en tres categorías: Nivel I, Nivel II, Nivel III, para ser un participante idóneo en cada área del examen debe tener como mínimo un Nivel II y una vez que han ingresado al sistema deben de estar dos años como mínimo dando clases frente a grupo, posteriormente el acceso para adquirir la plaza de director de una escuela en la educación básica es por medio de otro examen de selección y ser idóneo.

La permanencia del director depende del desempeño laboral y del buen funcionamiento de la escuela, además de la evaluación que tanto a docente como directivos se les aplica cada cuatro años para poder seguir en su cargo.

Así lo afirman en la Ley General del Servicio Profesional Docente (2013), capítulo II

- a) La evaluación para el Ingreso al servicio docente, así como para la Promoción a cargos con funciones de dirección y supervisión, mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan;

b) La evaluación del desempeño de quienes ejercen funciones docentes, directivas o de supervisión, determinando el propio Instituto los niveles mínimos para la realización de dichas actividades;

En el capítulo IV se habla de la Promoción a Cargos con Funciones de Dirección y de Supervisión

Artículo 26. La Promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado y sus Organismos Descentralizados, se llevará a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y las capacidades necesarias, además de haber ejercido como docente un mínimo de dos años.

Artículo 27. En la Educación Básica la Promoción a una plaza con funciones de dirección dará lugar a un Nombramiento, sujeto a un periodo de inducción con duración de dos años ininterrumpidos, dentro del cual el personal de que se trate deberá cursar los programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar determinados por la Autoridad Educativa Local.

Durante el periodo de inducción las Autoridades Educativas Locales brindarán las orientaciones y los apoyos pertinentes para fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión escolar. Al término del periodo de inducción, la Autoridad Educativa Local evaluará el desempeño del personal para determinar si cumple con las exigencias propias de la función directiva. Si el personal cumple con dichas exigencias, se le otorgará Nombramiento Definitivo.

Cuando en la evaluación se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño de las funciones de dirección, el personal volverá a su función docente en la Escuela en que hubiere estado asignado.

Artículo 28.

Los nombramientos a cargos con funciones de dirección podrán ser renovables, para lo cual se tomarán en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño a

que se refiere el artículo 52 de esta Ley y demás requisitos y criterios que las Autoridades Educativas o los Organismos Descentralizados señalen.

En el capítulo V se habla de la Promoción en la Función

Artículo 39. En el programa a que se refiere el artículo 37 se establecerá el nivel de acceso y los sucesivos niveles de avance, de acuerdo con lo autorizado por la Secretaría y se especificarán los Incentivos que correspondan a cada nivel. Para avanzar de un nivel a otro se requerirá demostrar un incremento en el desempeño que lo justifique, conforme a lo previsto en el programa.

Los beneficios del programa tendrán una vigencia hasta de cuatro años cuando se trate de una incorporación al primer nivel. Para confirmar el nivel o ascender al siguiente, el beneficiario deberá obtener en los procesos de evaluación de desempeño resultados iguales o superiores a los que para estos efectos determine el Instituto, someterse a los procesos de evaluación adicionales que, en su caso, se especifiquen y reunir las demás condiciones previstas en las reglas del programa.

Una vez que el personal ha alcanzado el segundo o sucesivos niveles, la vigencia de los beneficios del nivel que corresponda será de hasta cuatro años, pero los beneficios del nivel anterior serán permanentes. Para efectos de confirmación o ascenso de nivel, aplicará lo previsto en el párrafo anterior.

El acceso al primer nivel del programa y el avance de niveles estarán sujetos a la disponibilidad presupuestal.

Capítulo VI De otras Promociones en el Servicio

En las promociones a que se refiere este Capítulo sólo podrá participar el personal en servicio y que previamente haya realizado la evaluación del desempeño. No obstante, en el caso de escuelas que estén en la etapa de apertura de nuevos grados como parte de su proceso de crecimiento natural, también podrán ser beneficiados de la Promoción señalada en el artículo 42, los docentes que aún no hayan sido objeto de la evaluación del desempeño, siempre y cuando hayan obtenido en el

concurso de Ingreso un puntaje superior al propuesto, para estos efectos, por la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado y autorizado por el Instituto.

Capítulo VIII De la Permanencia en el Servicio

Artículo 52. Las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán evaluar el desempeño docente y de quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado.

La evaluación a que se refiere el párrafo anterior será obligatoria. El Instituto determinará su periodicidad, considerando por lo menos una evaluación cada cuatro años y vigilará su cumplimiento.

En la evaluación del desempeño se utilizarán los perfiles, parámetros e indicadores y los instrumentos de evaluación que para fines de Permanencia sean definidos y autorizados conforme a esta Ley.

Los Evaluadores que participen en la evaluación del desempeño deberán estar evaluados y certificados por el Instituto (INEE).

Artículo 53. Cuando en la evaluación a que se refiere el artículo anterior se identifique la insuficiencia en el nivel de desempeño de la función respectiva, el personal de que se trate se incorporará a los programas de regularización que la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado determine, según sea el caso. Dichos programas incluirán el esquema de tutoría correspondiente.

El personal sujeto a los programas a que se refiere el párrafo anterior, tendrá la oportunidad de sujetarse a una segunda oportunidad de evaluación en un plazo no mayor de doce meses después de la evaluación a que se refiere el artículo 52, la cual deberá efectuarse antes del inicio del siguiente ciclo escolar o lectivo.

De ser insuficientes los resultados en la segunda evaluación, el evaluado se reincorporará a los programas de regularización para sujetarse a una tercera evaluación que se llevará a cabo en un plazo no mayor de doce meses.

En caso de que el personal no alcance un resultado suficiente en la tercera evaluación que se le practique, se darán por terminados los efectos del Nombramiento correspondiente sin responsabilidad para la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado, según corresponda.

Artículo 54. Para la Educación Básica, los programas de regularización serán definidos de conformidad con los lineamientos generales que la Secretaría expida. En el caso de la Educación Media Superior los programas de regularización serán determinados por las Autoridades Educativas y Organismos Descentralizados, según corresponda.

También se establecen en los transitorios otros puntos de la permanencia.

Dichas evaluaciones del desempeño laboral de los directores ayudaran a la mejora de las prácticas en la escuela, pues se le dará seguimiento a su trabajo y lo más importante es que la SEP les brindara oportunidades de crecimiento, pues les dará cursos con los cuales el director podrá mejorar su trabajo. (DOF, 2013)

Como se puede observar en la Ley General de Servicio Profesional Docente y la reforma educativa se enfocan en la preparación académica que se espera que tengan los profesores, directivos y supervisores, pues deben estar mejor capacitados y preparados para realizar su trabajo de la mejor manera y así elevar la calidad educativa, es por esta razón que el acceso y permanencia dependen en gran medida del resultado del examen de selección. Ahora bien, se sostiene, que el hecho de que ahora los directores sean evaluados repercutirá indudablemente en el mejoramiento del desempeño de sus funciones, en la calidad educativa y por supuesto en el buen funcionamiento de las escuelas.

Por tanto, el director tendrá la obligación de actualizarse constantemente y así asegurar éxito en su desempeño laboral y por supuesto tendrá asegurada su permanencia en el cargo.

CAPÍTULO II

LA DIRECCIÓN Y EL DIRECTOR ESCOLAR.

2.1 El director en la escuela primaria.

Para comenzar este punto, primero definiré la palabra director, en el latín es donde se encuentra el origen etimológico de la palabra director. En concreto, procede de la suma de tres componentes de dicha lengua: el prefijo “di-“, que es equivalente a “divergencia”; el verbo “regere”, que es sinónimo de “regir”, y el sufijo “-tor”, que puede utilizarse como “agente”.

Ahora bien, para Pérez, y Merino (2011). Director es un adjetivo que hace referencia a aquel que dirige. El verbo dirigir, por su parte, está vinculado a la acción de llevar algo hacia un término o lugar señalado; guiar a través de señas o indicaciones; encaminar la intención y las operaciones a un determinado fin; dar reglas para el manejo de una empresa; orientar; o marcar una determinada orientación. 63 palabras.

Como se puede observar, el director es una persona que tiene a su cargo diferentes áreas, en este caso hablare del director escolar, pues de él depende el buen o mal funcionamiento de la escuela que dirige.

El director es de suma importancia en las escuelas pues es una figura que debe representar cierta autoridad, ya que tiene a su cargo a docentes, personal administrativo y las personas de intendencia, además de ayudar en inquietudes que puedan tener los padres de familia y alumnos y por supuesto es el que impulsa o dificulta las labores de todo el personal para lograr tanto un mejor ambiente escolar, como el aprovechamiento académico para lograr los objetivos de los educandos o bien todo lo contrario.

El trabajo del director escolar tiene diversas tareas, como administrar los recursos económicos, actividades pedagógicas, entre otras tareas que abordare más adelante.

2.2 La dirección escolar

Los indicios que se tienen sobre la dirección escolar son de España con el fin de las escuelas multigrado.

En el pasado las escuelas primarias no tenían dirección escolar pues eran multigrado, es decir, en la escuela había un solo maestro para todos los niños que asistían a ella sin tener en cuenta la madurez que tuvieran los educandos, pues todos tomaban la misma clase, las edades de los niños que asistían era de entre cinco a doce/trece años.

Con la creación de la dirección escolar, se pretende mejorar el nivel educativo, pues las escuelas carecían de orden.

Como lo confirma, Murillo (2006; 2)

Con la escuela graduada surge la necesidad de crear una figura institucional que se encargue de coordinar a los maestros y distribuir responsabilidades; una figura, por tanto, con competencias diferentes a la de los docentes.

Así surgen los llamados maestros-directores que, sin necesidad de una formación específica, alternaban su labor docente con los trabajos propios de la dirección.

“La figura del director escolar y su posición estratégica en la coordinación del trabajo escolar como factor fundamental para posibilitar o inhibir los procesos de cambio educativo.” (Escamilla, A. P. 2006; 199)

Sin embargo, fue hasta 1967 que se establecen las funciones del director:

Con el Reglamento de Directores escolares, se regularon sus condiciones, funciones, forma de acceso y desarrollo de sus tareas en el propio centro, así como se sentaron las bases para el establecimiento de un Cuerpo de Directores de primaria. Pero este cuerpo duró poco, en la Ley General de Educación de 1970, junto con un decreto de 1974 que la desarrolla, se abandona la concepción directiva profesional al desaparecer el cuerpo de directores y se

reglamenta específicamente el ejercicio de la función directiva. (Murillo, F y Gómez, J. pág., 3. 2006)

Además, se planea una nueva organización en la construcción de la escuela, pues debe contar con salones, biblioteca y por supuesto la dirección escolar, sin embargo, tanto la dirección como los salones se ubican en un espacio dentro de la escuela estratégicamente, pues la dirección debe estar donde el director pueda observar los salones, patios y por supuesto a los docentes y alumnos.

Así lo afirma Viñao, A. (2004)

Unos criterios que en ocasiones son obvios y de índole práctica —por ejemplo el que las aulas de los alumnos más pequeños se ubiquen en la planta baja, o el que la conserjería y los servicios administrativos no se hallen muy distantes de la entrada principal del edificio—, pero que siempre y en especial en ciertos casos, como sucede en el de la dirección escolar, poseen significados más o menos evidentes que van más allá de lo utilitario y que guardan una relación estrecha con las representaciones mentales que los distintos miembros de la comunidad educativa se hacen o tienen de ella. (p. 5)

Actualmente la dirección escolar tiene mayor orden, pues los directores hoy en día tienen más claro las funciones que tienen que realizar, esto debido a que las autoridades se han ocupado de hacer leyes en donde se estipulan sus funciones, documentos como la Ley Orgánica de Educación, parámetros e indicadores y el acuerdo 96, 97 y 98.

2.3 Funciones directivas.

Los directores tienen diferentes actividades a diario, pues supervisan las habilidades del personal y toman decisiones que marcan la ruta que se va a seguir, el buen funcionamiento y el éxito de la educación de la escuela.

Tienen funciones de manejo de personal, educativas, con los padres de familia y por supuesto de disciplina. Además, deben ser líderes de la escuela que está a su cargo, es decir, deben ser líderes de los maestros, de los alumnos, personal administrativas, del personal de limpieza y también deben tener influencia en los padres.

Los directores deben dar seguimiento al desempeño de los profesores y el personal administrativo y motivarlos a hacer cada vez mejor su trabajo, también se deben involucrar en el aula, con el fin de evaluar a los docentes y de esta manera poder ayudarlos a mejorar su trabajo y por supuesto los aprendizajes de los educandos.

Tiene metas en cuanto a educación se trata, pues establecen metas académicas para cumplir con los que requiere la SEP. Es el representante de la escuela, tiene contacto con los padres e influye en la disciplina de los educandos, pues si el niño tiene mala conducta el director toma acciones para corregirla y en algunos casos se habla con los padres de estos o se canaliza, según sea el problema que presente el educando y sin duda alguna, tiene que cumplir con la parte burocrática que le pide la SEP como, pedirles a los docentes las planeaciones anuales, bimestrales, y para los alumnos con bajo rendimiento académico, y también estrategias para el aprovechamiento escolar, por mencionar algunos requerimientos.

Para Carrasco, L. (2017)

El personal directivo es considerado uno de los personajes esenciales para el buen funcionamiento de la institución educativa, sin embargo, también es una de las figuras que todos los días se ve sometido a múltiples requerimientos de: eficiencia, capacidad, competitividad, educación de calidad, respuesta a las exigencias de las reformas educativas y al control técnico y social de la escuela; y, además, se requiere que hoy día sea la persona que con su accionar esté atento para frenar la deserción escolar y que tenga las habilidades necesarias para motivar a la planta docente a su cargo para lograr las metas y los objetivos propuestos. (p, 73)

Para Armas y Zabala (1996) citado por Escamilla S. (2006; 203)

Las funciones directivas es lo que deberían hacer los directivos, lo cual constituye el perfil ideal o deseado de la dirección, mientras que las tareas directivas es lo que realmente hacen los directores y describen el perfil real de la dirección.

Es a partir del año 2013 que se establecen los lineamientos que debe seguir el director escolar, como se señala en el documento Perfiles y Parámetros e Indicadores creado por la SEP, ahí se habla de las cinco dimensiones que debe conocer y seguir el director, esto con el fin de que los educandos tengan una de educación de mayor calidad y las escuelas primarias funcionen mejor. Para conocer dichas dimensiones citare el documento Perfiles Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica. (2017; 29-31)

Primera dimensión: habla de que director debe conocer la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.

Segunda dimensión: el director debe ejercer una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Tercera dimensión: el director debe mejorar continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Cuarta dimensión: el director debe asumir y promover los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Quinta dimensión: el director de reconocer el contexto social y cultural de la escuela y establecer relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa. (SEP, 2017)

Las funciones van desde guiar el funcionamiento general de la escuela a su cargo, además debe definir las metas, tácticas pedagógicas, técnico y administrativo, esto sin salirse de las disposiciones normativas vigentes; acatar, difundir y hacer cumplir las disposiciones e instrucciones de la SEP, además de supervisar la seguridad, funcionalidad e higiene del edificio.

Derivado de esto se crea un acuerdo que norme las funciones del director, con la intención de que su quehacer esté dirigido al beneficio directo de los alumnos y sus aprendizajes.

Podemos encontrar las funciones específicas y generales que debe hacer un director de escuela primaria en el acuerdo 96 y este consta de 26 puntos.

Acuerdo 96, artículo 16.

Corresponde al director de la escuela:

I.-Encauzar el funcionamiento general del plante a su cargo, definiendo las metas, estrategias y política de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes;

II.-Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel:

III.-Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública, emitidas a través de las autoridades competentes;

IV.-Representar técnica y administrativamente a la escuela;

V.-Estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos que se presenten en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia;

VI.-Suscribir la documentación oficial del plante, evitar que sea objeto de usos ilegales, preservarla de todo tipo de riesgos y mantenerla actualizada;

VII.-Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela y presentarlo al inspector escolar y demás autoridades competentes dentro del primer mes de labores;

VIII.-Revisar y aprobar, en su caso, el plan de trabajo anual que, para desarrollar el programa de educación primaria vigente, elabore el personal docente, controlando que aquél se adecue a las técnicas pedagógicas aplicables;

IX.-Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados;

X.-Proporcionar la información que, a través de sus autoridades competentes, le requiera la Secretaría de Educación Pública en el tiempo que ésta señale:

XI.-Tramitar, ante las autoridades competentes, el permiso necesario para la celebración de actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel;

XII.-Autorizar la celebración de eventos y espectáculos públicos relacionados con las actividades propias del plante, previo permiso de la dirección o delegación general correspondiente. Los actos a que se refiere esta fracción no deberán causar gravamen económico al alumno;

XIII.-Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios;

XIV.-Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro;

XV.-Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del activo fijo del plantel y notificar a las autoridades correspondientes las modificaciones que sufra el mismo;

XVI.-Cuidar de la conservación del edificio escolar y sus anexos, vigilando que los mismos reúnan las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene;

XVII.-Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plante, en materia de capacitación del material docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos;

XVIII.-Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y el correcto uso de equipos y demás instalaciones materiales.

XIX.-Convocar a la integración, en su caso, del Consejo Técnico Consultivo de la escuela dentro de los primeros quince días del inicio del año escolar;

XX.-Formar parte del Consejo Técnico Consultivo de la zona, participar en sus deliberaciones y dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en éste se adopten;

XXI.-Aplicar las medidas disciplinarias a las que hace referencia este ordenamiento;

XXII.-Llevar un registro de entrada y salida del personal, así como uno en que se anoten recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes;

XXIII.-Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la bandera nacional los días lunes de cada semana, en los términos de las disposiciones legales aplicables:

XXIV.-Radicar en la comunidad donde preste sus servicios;

XXV.-Abstenerse de abandonar sus labores dentro del plantel, así como de disponer del personal o edificio y equipo escolar para atender ocupaciones particulares, Y

XXVI.-Realizar las demás funciones que siendo análogas a las anteriores le confieran este ordenamiento y otras disposiciones aplicables. (SEP, 1986)

En el pasado las funciones directivas si bien estaban definidas, su práctica estaba más enfocada en la administración de la escuela y a la parte burocrática, afortunadamente las autoridades educativas han creado documentos como éste, que guían las practicas directivas, y esto ha servido para el mejor funcionamiento de las escuelas, además de incrementar la calidad educativa.

2.4 Autonomía de gestión.

Anteriormente se hacían cambios en la educación de forma general, es decir, no se tomaba en cuenta el contexto social donde se encontraba la escuela y por lo tanto la educación que se les daba a los educandos no era la más adecuada, pues se impartían clases sin tomar en cuenta sus necesidades y tampoco las de la escuela.

Es así, que una de las prioridades que tiene el modelo educativo del 2013 es dar autonomía de gestión a las escuelas en nivel básico y dar mayor importancia a los aprendizajes y necesidades de los educandos

Pero, a que se refieren las autoridades con ¿autonomía de gestión?, es la libertad que tienen las escuelas públicas de nivel básico para gestionar la escuela de la manera más viable de acuerdo al contexto social y las necesidades que tengan los educandos, esto lo podemos constatar en el artículo 717.

Autonomía de gestión escolar se entiende como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende; (párr. 12).

Los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar promoverán que la Planeación Anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve, a los Consejos Técnicos Escolares, a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo. (p. 9)

Los puntos más importantes para lograr una autonomía de gestión con éxito, es fortalecerse la escuela, pero, ¿cómo se puede lograr esto?

- El director escolar debe ejercer un liderazgo eficaz.
- Trabajo colegiado.

- Apoyo de las autoridades cuando la escuela lo requiera.
- Participación de los padres de familia.
- Constante capacitación de los directivos, entre otros.

Las autoridades educativas dicen que para lograr que las escuelas funcionen mejor se debe poner la escuela al centro de todo, pues es dentro de la escuela donde están las verdaderas dificultades que deben resolver los directores y docentes con la ayuda de los padres de familia, así se busca la participación de estos, por esta razón se crea la ruta de mejora, pues esta permitirá que las escuelas tengan orden y así puedan planificar los procesos para mejorar las enseñanzas, dicha ruta consta de:

- **Planeación.** Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (CTE.) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.
- **Implementación.** Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.
- **Seguimiento.** Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.
- **Evaluación.** Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.
- **Rendición de cuentas.** Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar.
(*Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar, p. 10*)

El valor real de la Ruta de mejora escolar se obtiene cuando se traduce en acciones precisas en los salones y en la escuela, cuando las cosas pasan, y no cuando se tiene un documento con el que los maestros no se identifican y sólo sirve como requisito burocrático.

Es en las juntas de consejo técnico donde se discuten los problemas que presentan los educandos y cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la escuela como institución y como centro educativo, es ahí donde se realiza la planeación, así lo afirma el documento Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar.

La planificación es la actividad sustantiva en permanente construcción y en constante revisión. Se inicia en la fase intensiva de los Consejos Técnicos Escolares y se fortalece permanentemente en las sesiones ordinarias, con la participación de toda la comunidad escolar, bajo el liderazgo del director de la escuela o supervisor escolar, según corresponda. (p. 11)

Además, en el pasado el trabajo de los directores se enfocaba en cuestiones burocráticas, es así que con la reforma se incorporan nuevos subdirectores para aligerar el trabajo de los directores, pues ahora hay tres directivos en las escuelas primarias, un subdirector técnico pedagógico y un subdirector administrativo, esto con el fin de fortalecer el trabajo pedagógico del director, así lo afirma Nuño. (2016)

Buscaremos que cada plantel cuente con un subdirector de gestión escolar y un subdirector académico. Por su parte, los supervisores contarán con un equipo de apoyo técnico-pedagógico y uno de gestión. Por último, se limitarán las solicitudes de información que hoy en día diversas instancias realizan a las escuelas. En su conjunto, estas medidas permitirán reducir la carga burocrática y reorganizar los planteles de tal manera que se puedan enfocar en mejorar la calidad de la educación. (párr. 9)

También se les da autonomía en cuanto a los recursos económicos que les son dados por las autoridades educativas, pues se dice que cada escuela sabe cuáles son sus necesidades inmobiliarias y material didáctico.

- Nuño, (2016) “Más recursos para las escuelas.

Cada escuela recibirá un presupuesto propio para fortalecer su autonomía de gestión, de acuerdo con su matrícula y su nivel de rezago. Con estos recursos, la comunidad de cada plantel -director, maestros y padres de familia- podrán decidir de manera colectiva en qué gastar el dinero, así sea para arreglar un vidrio roto o para comprar materiales educativos. el objetivo para el próximo ciclo escolar es pasar de las 50 mil escuelas que actualmente cuentan con este tipo de recursos a través del Programa de la Reforma Educativa y de las Escuelas de Tiempo Completo, a 75 mil. De manera complementaria, lanzaremos un portal en línea donde maestros, directores y supervisores podrán consultar e intercambiar recursos pedagógicos y experiencias.” (párr. 10).

- El fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares.

Estos consejos son fundamentales para mejorar la enseñanza en las escuelas, porque reúnen a los maestros y al director de cada plantel para realizar la planeación y el seguimiento académicos. Hasta ahora, los lineamientos exigían que estos consejos sesionaran tres veces antes de inicios de clases para planear el año y último viernes de cada mes para dar seguimiento a la ruta de mejora. Con el plan La Escuela al Centro vamos a otorgar a cada comunidad escolar mayor flexibilidad para organizar estas tareas. Ya no será obligatorio, por ejemplo, que las sesiones de estos consejos sean los viernes. Cada escuela, tanto pública como privada, podrá elegir el día del mes y la hora que más le convengan. (párr. 11)

Con estas acciones se pretende que tanto docentes como director se reúnan, esto servirá para retroalimentar su trabajo en el salón de clases, ya sea académicamente o bien para resolver problemas de conducta de los educandos.

- Participación social activa.

“Los Consejos Escolares de Participación Social son la base de la toma de decisiones para resolver las necesidades más urgentes del plantel y su vinculación con la comunidad. En ellos están representados los padres de familia, los maestros, las autoridades educativas, organizaciones de la sociedad civil, así como los

sectores social y productivo. Vamos a fortalecer estos consejos para que los padres de familia tengan instrumentos efectivos para exigir transparencia y rendición de cuentas en cada escuela.” (párr. 12)

Con la participación social se pretende involucrar principalmente a los padres de familia para que estén al pendiente de la educación de sus hijos de una forma más activa, pues ahora se les pide que participen en la toma de decisiones, además de hacerles saber qué es lo que pasa dentro de la escuela.

- Mejor uso del tiempo en la jornada escolar.

“Para aprovechar mejor el tiempo de estudio vamos a permitir que cada comunidad escolar pueda optar por diversas formas de organizar su calendario. Para ello, se someterá a consideración del Congreso de la Unión una iniciativa de reforma al artículo 51 de la Ley General de Educación para permitir modificaciones en la estructura del calendario escolar.” (párr, 13)

Como se puede ver, se le da bastante importancia a la optimización y aprovechamiento del tiempo que los alumnos pasan en la escuela, pues la SEP pide a los directivos que se aproveche al máximo en clases para lograr una educación de calidad, al mismo tiempo que se da a la escuela la libertad de alargar el calendario escolar a 200 días o bien disminuirlo a 180 días, alargando las jornadas escolares.

Capítulo III

Gestión del director en la escuela primaria.

3.1 La gestión escolar.

Una gestión educativa siempre está centrada en el logro y aprovechamiento educativo, pues es un requisito indispensable y necesario para mejorar el funcionamiento de las escuelas, además sirve como referencia para lograr los avances y objetivos en el ámbito educativo.

También se refiere a la organización en el ámbito pedagógico, administrativo, burocrático y orientación que el director da a los docentes que están a su cargo para el buen funcionamiento de la escuela y los buenos aprendizajes de los educandos.

Antúnez. (2012) nos dice que:

“La gestión es un conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos institucionales que se llevan a cabo en todos los ámbitos de la actividad escolar.” (p. 44)

La gestión escolar implica al director, pues es el que tiene la última palabra en las decisiones que se toman en la escuela, sin embargo, este delega responsabilidades a los maestros para el mejor funcionamiento del centro escolar.

Así lo afirma Antúnez, S (2012). Es un proceso que se desarrolla a partir de la iniciativa de alguien o de un grupo que define sus objetivos y encarga a otro u otros que lo consigan, proporcionándoles unos recursos determinados. Desde esta concepción, las personas que operan para conseguir los objetivos que se les encomiendan e incluso ni siquiera participan en el proceso de planificación del trabajo. (p. 43)

Es así que dicha función escolar llega a ser un poco confusa, si se le ve de forma general, es por eso que Rodríguez (2011) citado por Freire, S (2014) la divide en dos vertientes, una es la administración de los recursos del centro educativo y la otra se refiere a la administración pedagógica.

- Gestión administrativa, consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales. (p. 13)
- Gestión pedagógica se centra en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. (Bolívar 2010) citado por Freire, S (2014; p. 13)

La buena gestión escolar es uno de los factores que favorecen la organización y supervisión de los centros escolares, como ya lo mencioné anteriormente; los autores que abarcan este tema dividen la gestión para facilitar el trabajo de la persona que se encarga de gestionar.

Bonilla (2013) citado por Carrasco, L (2017) clasifica la Gestión en:

- *Educativa*, que incluye las prácticas de conducción, gobierno y organización de los procesos educativos que, por su problemática, abarcan tanto los procesos escolares como los de la administración educativa y los de la sociedad en general.
- *Institucional*, se utiliza para designar las prácticas visibles en los distintos niveles de la administración y que ayudan a construir las condiciones para el funcionamiento y gestión de las escuelas.
- *Escolar*, se compone de las prácticas de organización y gobierno de las escuelas, relacionadas con la conducción que realizan directores y maestros. (p. 75)

Por otro lado, Antúnez señala que los procesos de gestión pueden realizarse en cuatro dimensiones, pues estas son las bases para que el director cuente con una guía para realizar su trabajo.

Estas son:

- La dimensión pedagógica-curricular está relacionada con aspectos educativos que son centrales para la escuela; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes.
- La dimensión organizativa-operativa se refiere a acciones encaminadas a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa.
- La dimensión administrativo-financiera atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje.
- La última dimensión, la comunitaria, alude a la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se inserta. (p. 62)

Es así que tanto la administración de recursos económicos, materiales, la administración pedagógica, el contacto con el contexto social y con los padres de familia se complementan para que el director gestione la escuela de manera eficaz y la educación que se les da a los educandos sea a su vez efectiva y de calidad, además de crear ambientes que favorezcan el trabajo de los docentes y el acercamiento de los padres.

3.2 Principal actor de la gestión escolar.

El director tiene la responsabilidad de dirigir y resolver los conflictos o dificultades que van surgiendo en la escuela.

En la escuela existen diversas responsabilidades y obligaciones, que son cubiertas por el personal que labora en esta, sin embargo la principal gestión la ejerce el director escolar, él debe cubrir todas las necesidades que le son requeridas por las autoridades educativas, sin embargo las tareas en muchas ocasiones tienen origen en el día a día, pues surgen problemas inesperados entre los educandos, con los padres de familia o incluso entre

docentes, donde el director puede delegar responsabilidades para el mejor funcionamiento de la escuela.

Como podemos ver el director escolar es el principal actor de la gestión educativa, ahora bien la función del director es compleja, pues su labor tiene origen en las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución: de los objetivos, de los recursos humanos, materiales y financieros; de la organización; de la tecnología o modos en que opera; de la cultura escolar (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y del entorno donde se ubica la escuela (Antúnez, 1993, citado por Aguilera, A. p, 11)

Como ya lo mencioné anteriormente, los autores dividen la intervención de la gestión escolar en distintas dimensiones, Pozner, 1997. (citado por Aguilera, A.) la clasifica en cuatro dimensiones relacionadas con la gestión: pedagógica-curricular, organizativa-operativa, administrativa- financiera y comunitaria. (p,13)

Por tanto, le corresponde al director organizar la vida institucional alrededor de los aprendizajes de los estudiantes, esto implica que, el directivo debe considerar la totalidad de las dimensiones para dar sentido al quehacer de la escuela.

Aunque idealmente se espera que la acción directiva atienda las distintas dimensiones de la vida escolar, diversas investigaciones han encontrado que en la actuación de los directores existe predominio de las tareas administrativas con respecto a las pedagógicas.

Por ejemplo, en un estudio realizado por Barrio y Murillo 1999, citado por Aguilera, A (2011).

Los directivos son clasificados en tres categorías: “administrativos”, “organizativos” y “equilibrados”. El grupo más numeroso era el administrativo y algunos de los elementos que orientaban su actuación eran el tamaño de la escuela, la carga administrativa que supone, y la cantidad de personal disponible, justamente, para las tareas administrativas. (P, 13)

3.3 La importancia del liderazgo educativo dentro la gestión escolar.

El quehacer del director en la escuela primaria es de suma importancia, pues de su trabajo depende el buen funcionamiento de esta, el director debe tener ciertas características, para el logro de la educación de calidad y el buen funcionamiento, algunas son: conocimientos pedagógicos, legales, administrativos, psicológicos, personalidad, carácter, niveles satisfactorios de comunicación, iniciativa, creatividad y sencillez.

Pero no solo este tipo de características debe tener el director, pues “se dice que los líderes cuentan con una singularidad innata para ejercerlo, en la República de Platón se le ve al líder cómo “gran hombre” Haslam, Reicher y Platow (2011), citado por Hernández, M. (2013, pp. 4- 84).

También se dice que “desde el nacimiento algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar” Raven y Rubín, (1981) citado por Hernández, 2013, pp. 5-84).

En contra posición, Lindgren y Harvey (1981, citado por Hernández M. 2013, pp. 5-85) consideran, que “los rasgos de la personalidad propios del líder no son innatos y pueden ser desarrollados por todo aquel que aspire a ocupar alguna posición de liderazgo”. (pp. 5-85)

Sin embargo, también se toman en cuenta los rasgos físicos de este, pues se dice que los líderes son generalmente aquellos de mayor estatura y mayor peso corporal, pues con estas características físicas impone más su autoridad a las demás personas.

Para autores cómo Lindgren y Harvey (1981, citado por Hernández, M. 2013) afirma que:

El liderazgo se basa en la experiencia seguida de la inteligencia, la tendencia a ser dominante, la seguridad en sí mismo, el sentido de responsabilidad, el equilibrio emocional, la necesidad de logro, la persistencia, la determinación, la extraversión y la habilidad para las relaciones interpersonales, la habilidad retórica. (pp. 6-86)

Un líder debe dominar el hablar en público, conocimientos amplios, convicción, autosuficiencia, bondad, y sobre todo debe tener prestigio ante los docentes a su cargo para el logro de sus intereses y los de la escuela.

Son por estas razones que:

Los directores deben tener conocimientos amplios y claros sobre el currículo, es decir debe tener lucidez sobre los planes y programas de la escuela, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. (Perfiles, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección de Supervisión y Asesoría Técnica Pedagógica. SEP. 2016/2017 p. 13.)

Además de todas las características que debe tener y dominar el director, mencionadas anteriormente, también debe ser un buen líder para tener autoridad sobre las personas que están a su cargo, pues si este carece de liderazgo el funcionamiento y logro de los objetivos o metas de la escuela difícilmente podrán lograrse.

Sin embargo, en ocasiones se cree que por el simple hecho de que una persona tenga el cargo de director ya es un líder, pero en la realidad esto no ocurre así, pues no basta con tener el nombramiento, debe saber ser un auténtico líder.

Cabe mencionar que existen diferencia entre ser un líder y tener liderazgo, pues ser líder puede o no influir sobre los otros y el liderazgo tiene como característica principal influir sobre los demás, independientemente de la posición que se ocupe, es decir, el líder es aquel que es capaz de influir sobre los demás y que, por lo tanto, ejerce el liderazgo.

Horn, A y Marfán, J (2010) nos dicen que “el liderazgo es influir sobre las personas y que este puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen.” (p. 3)

Como se puede observar los líderes también pueden en otras circunstancias y momentos ser personas que influyen sobre los demás.

“Liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora”. (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, citado por Horn, A y Marfan, J, 2010, p, 3).

Piqueras, C. (2014), nos dice que existen seis tipos de liderazgo:

Liderazgo autoritario. Es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Se utiliza en situaciones críticas. Los líderes que lo utilizan con cierta asiduidad pierden el compromiso de su equipo y sólo permanecen las personas que no tienen otra salida que quedarse. El talento que tiene se fuga. (párr. 2)

Soto, B. (2014) nos dice que el liderazgo autoritario es:

Aquel en donde el líder ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva. Todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos, sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza. (párr. 11)

Como se puede observar el líder autoritario es el que toma todas las decisiones, hacia donde se debe seguir, el tiempo en el que se debe realizar las actividades, tiene conocimientos sólidos sobre lo que pide a sus subordinados. Las ventajas de este tipo de liderazgo es que los subordinados se sienten presionados y cumplen con lo requerido por este, sin embargo, a la larga este tipo de liderazgo se vuelve tedioso, tenso y finalmente los subordinados pierden el interés.

“Liderazgo democrático. Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido.” Piqueras, C. (2013). (párr. 4)

Soto, B. (2014) El liderazgo democrático:

“Es el que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones, toman decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no solo reciben órdenes. (párr. 18)

Se puede concluir que el liderazgo democrático es el más viable para el logro de los objetivos, pues este permite conocer el punto de vista de la comunidad, además se crea un ambiente laboral agradable.

Liderazgo afiliativo. Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Este liderazgo es ideal cuando el equipo a dirigir es nuevo para ti, o cuando el equipo ha cambiado y sufrido mucho por algún motivo. Piqueras, C. (2013). (párr. 5)

Los resultados sobre el clima, la motivación y la implicación del líder afiliativo son muy altos.

Liderazgo timonel. Aquí el líder dice que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros, pues a la larga el ambiente de trabajo se vuelve hostil. Piqueras, (2013). (Párrafo, 6)

Liderazgo coaching.

Es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. (Piqueras, 2013, párrafo, 7).

El coaching así entendido no se limita a una técnica, sino que comprende y propone una manera de hacer empresa que auspicia una transformación contextual que permite desarrollar nuevas habilidades para producir resultados extraordinarios a la vez que sostenibles en el tiempo.

” Liderazgo visionario. Definido como el más resonante. El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas. Tenemos claros ejemplos históricos como Mandela, Gandhi, etc. (Piqueras, C. (2013). (párr. 8)

Andrew, J (2013) dice que el liderazgo visionario:

Puede ser menos eficaz en entornos donde el cambio mayor no es necesario o el nivel de inteligencia de los seguidores es excepcionalmente alto. En cualquier caso, el liderazgo visionario no debe ser visto como "mejor" o "peor" que cualquier otro estilo, sino más bien como una herramienta para ayudar a lograr los objetivos a través de un grupo. (párr.5)

Ahora bien, para entender más el concepto de líder citare a Antúnez (2012), ya que “en el ámbito escolar, un líder es el que guía e impulsa las tareas educativas que se llevan a cabo”. (p, 59)

Para complementar el concepto de liderazgo Antúnez (2012) nos dice que existen otros tipos de liderazgo cómo:

Liderazgo o autoridad personal, es la persona tiene un carácter propio, carismático, además, tiene conocimientos de las necesidades de la institución y de las personas que están a su cargo.

Autoridad o liderazgo de experto, este tipo de liderazgo es aquel que es ejercido por una persona que tiene una formación sólida y está actualizándose constantemente y en consecuencia las personas que están a su cargo confían en él plenamente.

Autoridad o liderazgo por oportunidad, está basado en las circunstancias transitorias que puedan darse en el entorno del sujeto y en conciencia llegar a ocupar el cargo. Estos cuatro tipos de liderazgo dan sustento a la participación activa del director. (p, 63)

Ahora bien, después de conocer los diferentes tipos de liderazgo y haber hecho la comparación entre lo que es un líder y lo que es el liderazgo, es importante mencionar que también existe el liderazgo académico o también llamado liderazgo pedagógico, este tipo de liderazgo es el que nos interesa saber en qué consiste, pues tiene que ver con las actividades que realiza el director en la escuela, este tipo de liderazgo marca una diferencia importante en la calidad de los aprendizajes, pues consiste en mover y motivar al personal que labora en la escuela esto con el fin alcanzar las metas y proyectos de la institución para así lograr que tanto el personal docente como los alumnos cubran las expectativas del currículo y la escuela.

Se trata de convertir a la escuela o institución educativa en un ente fundamentado en una cultura organizacional de calidad, desarrollando sentido de pertenencia y arraigo hacia dicha cultura organizacional por parte de todo el grupo escolar. De esta manera las acciones, aptitudes y prácticas evolucionan naturalmente hacia el cumplimiento de las metas previamente establecidas por el líder o director educativo. (S/A. 2017. Párr. 3)

Leith Wood (2009 citado por Horn, A y Marfan, J. 2010) “en sentido general, entendemos como liderazgo escolar “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20).

El liderazgo académico es la clave para impulsar una educación de calidad a través de los directores y por supuesto con la acción de los docentes en el aula, esta es la combinación perfecta para una escuela eficaz.

Una de las tareas centrales de la dirección escolar y el liderazgo académico es contribuir a mejorar las prácticas de los docentes y la actuación profesional, con el único fin de incrementar y mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Para lograr el liderazgo académico es indispensable que el director sea un guía para el logro de las metas de la escuela, además de influir en las acciones de los docentes para que ambos tengan los mismos intereses y se logre el cumplimiento de las metas.

La labor de los docentes es de suma importancia, pues ellos son los que están en contacto constante y directo con los alumnos, por ende, es en su trabajo donde se ven reflejados los resultados, logros y aprendizajes de los alumnos y una de las tantas labores del director es, crear ambientes de trabajo favorables en donde el docente se sienta seguro y capaz de hacer su trabajo de manera eficiente.

En el programa (Improving School Leadership) promovido por la OCDE, la mejora del liderazgo escolar pasa por cuatro grandes líneas de acción: (re)definir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesaria para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva. (Bolívar, 2010, párr. 18)

Por tanto, los requisitos para el logro del liderazgo académico son autoridad de experto, esto con el fin de que el personal docente pueda confiar en que el director tiene los conocimientos suficientes y necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz y confiable.

Autoridad de oportunidad, con este tipo de liderazgo el director tiene la capacidad y habilidad para resolver problemas o conflictos sin haber planeado nada, es decir, puede resolver conflictos o problemas imprevistos.

El liderazgo académico en la práctica implica, al menos, cinco principios, el primero es centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilidad común por los resultados.

La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo

bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.
(Macbeth y Nempster, 2009 citado por Bolívar, A. 2010. Párr. 17)

En conclusión, podemos observar que un líder difícilmente puede tener éxito si solo maneja un tipo de liderazgo, pues para ser un líder exitoso debe dominar varios tipos de este, para el logro de los objetivos escolares.

Pues el trabajo de los directivos escolares es sumamente demandante y no basta con que cumplan con los requisitos que les son requeridos por las autoridades para ser directores, pues para lograrlo además deben administrar su tiempo y cubrir las necesidades imprevistas de la institución, ofrecer una educación de calidad y el buen funcionamiento de la escuela.

La autoridad no se obtiene sólo porque se posee un nombramiento apegado a derecho que lo faculte para efectuar como mando y que además la función la ejerza apegada a derecho, se requiere además conseguir la legitimización, que se constituye por el reconocimiento o aceptación de las personas para que se ejerza la autoridad."

La gestión es un acto de autoridad cuando se tiene y ejerce el derecho oficial de ordenar a otros que ejecuten acciones o se sometan a ellas. El acto de autoridad de un docente directivo no se limita a su capacidad de mando, sino también a su capacidad para certificar previa evaluación la existencia de un proceso y resultado según la cuantía y calidad que les caracterice.

Liderazgo, refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y los/las líderes son personas (o conjuntos de personas) competentes en el arte de conducir hacia el futuro los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad. Rojas A y Gaspar F. 2006 (pp. 16-17)

Ahora bien, la práctica del liderazgo recae principalmente sobre el director o directora de la escuela. Pues la capacidad de mejora en un centro escolar depende de manera relevante, de los directivos con liderazgo, pues contribuyen a dinamizar, apoyar y animar a los docentes

para que aprendan a desarrollarse, además de contribuir a construir la capacidad interna de mejora.

Como se puede observar el director como líder debe de tener influencia sobre el personal que está a su cargo y estos a su vez deben de tener la misma convicción que tiene el director.

Además, los directivos tienen la responsabilidad de todo el centro educativo, deben formar docentes competentes e idóneos para la impartición de clases y por supuesto docentes que cuenten con cierto liderazgo pues son pieza clave para el logro de los aprendizajes de los educandos.

Rojas A y Gaspar F. (2006) Los directivos tienen que identificarse plenamente con el dolor y las frustraciones cotidianas de los maestros y maestras, de sus alumnos y alumnas. Tienen que mostrar una explicación que posibilite dar sentido a las dificultades y frustraciones, pero también la visión de un mundo en donde tales frustraciones se superan. (pp. 35-36)

Ahora bien, la importancia que tiene un director con liderazgo es que, al estar en contacto directo con alumnos, padres de familia, docentes y el ambiente escolar, puede hacer que los cambios sucedan, pues el cambio siempre viene desde dentro y al venir desde dentro las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas pueden ser atacadas de forma hábil, bien para disminuir o para aumentar las posibilidades de crecimiento. Los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes hagan mejor su trabajo, además de supervisar los resultados y alentando el progreso.

Por lo tanto, el director debe ejercer no solo la autoridad, sino un liderazgo educativo mediante el cual oriente al personal docente, a los educandos y a los padres de familia, con la finalidad de favorecer la formación integral de los alumnos, optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y coadyuvar al mantenimiento de la planta física del plantel. Con base en estas consideraciones es necesario que siempre mantenga una actitud de responsabilidad y compromiso que garantice la permanencia de su liderazgo educativo dentro del plantel.

La aplicación de estos principios permitirá al director del plantel efectuar una dirección eficaz, ejercer su autoridad e impulsar y conducir correctamente a los diferentes elementos de la comunidad escolar.

Capítulo IV

Análisis de Resultados de observación de campo.

El objetivo general de esta investigación fue, identificar qué cambios se han producido en la educación, la vida laboral y gestión de los directores, además de la relación de trabajo que se construye entre docente y director en la escuela primaria, en el contexto de la Reforma Educativa del 2013.

Ahora bien, los objetivos específicos para realizar esta investigación fueron:

- Analizar el papel que juega el director en la educación a partir de la Reforma Educativa.
- Indagar sobre los cambios laborales que están experimentando los directores.
- Indagar en la relación que existe entre el director y el docente y si permite mejores prácticas educativas en la escuela.

Esta fue una investigación realizada con el método cualitativo de corte etnográfico, ya que hice una investigación de forma global sobre las políticas que se han implementado a la educación. Para realizar la investigación de corte etnográfico me acerqué a una escuela primaria pública, con el propósito de analizar cómo se desempeña el director en el entorno escolar y los cambios que ha experimentado a partir de la reforma educativa.

Esta investigación se centró en la figura del director, su función, cómo realiza la gestión en la escuela, el ejercicio del liderazgo, esencialmente. Consideré que la información que aportara el director tendría que enriquecerse con los datos de los maestros, pues son ellos los que están directamente relacionados con las acciones y tareas escolares, los que conocen la problemática del día a día en el aula, además son los que se encargan de dirigir y darle sentido a la educación, con el fin de cumplir con los objetivos y metas esperadas por la escuela.

También, recabé información de alumnos y padres de familia, pues son los que reciben los beneficios o deficiencias de dicha reforma educativa.

A través de entrevistas, cuestionarios y observación no participativa, pude saber lo que se escucha decir cotidianamente a algunos docentes en el ámbito laboral, ya que estos, me compartieron sus experiencias laborales antes de que se implementara la nueva Reforma Educativa, dicen que su trabajo era más liviano, había más libertad de planear las clases, tenían más tiempo para dar la atención adecuada y necesaria que requieren los alumnos.

4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA OBSERVACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación, se aplicaron dos instrumentos de corte cualitativo – entrevista y cuestionario- que tuvieron la intención de recabar información directa de los actores involucrados, a decir, el director y los maestros de la escuela primaria. En total se entrevistaron a trece maestros, un director y una subdirectora. Los maestros son personal de base, que tiene un rango de antigüedad entre dos y veintiocho años, por otra parte, el director tiene en la función de gestionar la escuela tanto académicamente, como administrativamente tres años.

En la sistematización de la información, se definieron ocho categorías que permiten presentar de forma ordenada las variables vinculadas en la función de la dirección. Las dos primeras categorías; *formación para la función del director y apoyo de la SEP, en las funciones del director*, abordan un primer nivel que se convierte en el piso que sostiene al profesor que tendrá a su cargo la tarea de dirigir una escuela primaria. En este estudio se ha considerado esencial la formación, ya que, si bien los profesores se han formado como profesionales en la escuela normal o en las universidades en las distintas disciplinas, la naturaleza del trabajo en el aula es distinta al trabajo de gestión educativa, que involucra otro tipo de habilidades vinculadas a la planeación, organización e implementación de acciones encaminadas a la mejora educativa. Esto implica contar con liderazgo académico que convoque a la participación de los maestros y que coadyuve a sortear las dificultades propias de trabajo en una comunidad escolar.

Las otras categorías del análisis, se centran principalmente en aspectos vinculados al desarrollo de la función de director, cómo la ejerce, cómo la perciben los maestros, cómo

establece comunicación con los padres de familia, de ahí que se han organizado de la siguiente manera: *Apoyo del director a los docentes, Organización y proyectos escolares, Clima laboral, Apoyo académico, Información a los alumnos y padres y Apoyo de los padres de familia.*

Formación para la función de director. Se refiere fundamentalmente a la preparación profesional que ha recibido el profesor que ejercerá la función de director, así como las actualizaciones específicas que posibiliten el desarrollo de conocimientos y habilidades de gestión y organización escolar.

Apoyo de la SEP, en las funciones del director. Dado que la dirección de la escuela representa un nivel jerárquico en la estructura de la SEP y funge como la autoridad inmediata de los maestros, se ha considerado esencial identificar aquellos apoyos que brinda la autoridad al director para el desempeño de la función, especialmente, aquellos vinculados a la actualización permanente y a las redes de comunicación entre los distintos niveles de autoridad.

Apoyo del director a los docentes. Uno de los aspectos considerados en el perfil actual del director, se refiere al conocimiento de los principios pedagógicos, los planes y programas y las estrategias de enseñanza y aprendizaje que, trabajados en el aula con habilidad y certeza, consigan en los estudiantes aprendizajes significativos y la mejora continua de su formación. En este sentido, es recomendable que, el director sea un líder pedagógico, capaz de brindar apoyos a sus maestros en este sentido, presentar una gama de posibilidades para mejorar su práctica docente. Esencialmente, esta categoría se refiere a los apoyos pedagógicos que desde la dirección escolar los maestros reciben.

Organización y proyectos escolares. En este rubro, lo que se ha considerado, son las formas en que la escuela se ha organizado e impulsado con acciones de la dirección, si existen proyectos escolares que congreguen las acciones educativas hacia propósitos comunes, encaminados a la mejora educativa.

Clima laboral. Un elemento esencial para ejercer un liderazgo académico, tiene que ver con crear un ambiente de apertura donde los maestros puedan expresar sus puntos de vista y sus aportaciones y sus experiencias en el ámbito educativo. Además, del fomento de

relaciones constructivas entre los equipos de trabajo para que abonen en la mejora educativa.

Apoyo académico. Esta categoría se vincula principalmente a cuestiones relacionadas con la ruta de mejora que involucran tareas de corte colectivo y esfuerzos comunes para alcanzar las metas durante el ciclo escolar.

Información a los alumnos y padres. La escuela tiene razón de ser, en tanto, atiende a estudiantes que demandan un servicio educativo y a los padres que son los directamente responsables del bienestar de los hijos. De ahí, que es crucial que sean informados sobre las acciones educativas desplegadas en la escuela, su sentido, propósitos, aportaciones para los estudiantes, de manera tal que se les posibilite la participación activa en formación que la escuela brinda.

Apoyo de los padres de familia. Una demanda constante de parte del profesorado, es contar con el apoyo de los padres de familia, lo interesante es indagar en qué consiste este apoyo y qué elementos lo podrías enriquecer.

4.2 Formación para la función de director

En México no existe una licenciatura que este enfocada al desempeño del director escolar, en la mayoría de los casos, los directores de escuelas primarias tienen licenciaturas en educación o son normalistas y han llegado al cargo por medio de escalafón, así lo afirma Miranda, V. directora de la escuela primaria Lázaro Cárdenas:

“Soy normalista, soy licenciada en educación básica y tengo una maestría. La plaza de directora la obtuve por escalafón.” (entrevista a directora, p,)

El escalafón es una política laboral que establece un número mínimo de años para acceder a una promoción en la escala jerárquica de la estructura de educación básica. En cuyo caso, pasan inmediatamente de la función de docente a la de director, sin cursos que medien el

tránsito de una función a otra. Por lo tanto, aprendían las funciones directivas hasta que estaban a cargo de una escuela.

Esta situación cambió, a partir de la reforma educativa del 2013 ahora, la forma de acceder al cargo de director, es a través de un examen de selección y tener dos años como mínimo frente a grupo como docente. Se parte del supuesto, que con dos años desarrollarán las herramientas necesarias para estar al frente de una escuela, sin embargo, son bastantes los requerimientos que se les piden que no están vinculados a la práctica docente.

En el documento de perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica, estipula cuales son los requerimientos con los que debe cumplir un director de escuela.

En este documento se abordan cinco dimensiones que deben manejar los directivos.

DIMENSIONES.

- Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan.
- Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.
- Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.
- Un director que asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.
- Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa. (29-31)

En relación a la primera dimensión, el director debe conocer la forma de enseñar que manejan los docentes en el aula, para poder apoyarlos de manera puntual, con el objetivo de garantizar los aprendizajes de los alumnos. Se le pide que desarrolle estrategias que permitan los aprendizajes, que todos los niños asistan a la escuela y además aprendan, crear un ambiente óptimo para el buen funcionamiento de la escuela.

Respecto a la organización de la escuela, debe saber cómo fomentar el trabajo en equipo, la administración de recursos humanos, materiales y económicos, para asegurar que se brinde educación de calidad.

Un aspecto adicional, es que reflexioné constantemente sobre el trabajo que desempeña, con el fin de que con las experiencias diarias mejore su práctica, además de instruirse constantemente para el aprendizaje y desarrollo profesional, que busque el contacto con sus pares, que maneje la tecnología para enriquecer su función. Otras de las tareas de un director son delegar responsabilidades, supervisar el cumplimiento de las metas de la escuela y evaluar los avances.

Una exigencia más, es la gestión de las prácticas de la escuela burocráticamente, en palabras simples es que resuelva trámites de corte administrativo que permitan el cumplimiento de los requerimientos de la autoridad. Se suma a todo ello, que cuente con habilidades que le permitan resolver conflictos cotidianos, la seguridad de la comunidad escolar, la inclusión de todos los educandos, y la sana convivencia en el centro escolar.

En relación a la vinculación con la comunidad, el director debe conocer el entorno social y cultural donde se encuentra la escuela, para establecer relaciones con la comunidad y así favorecer la educación de los alumnos.

Respecto al conocimiento del curriculum, tiene el objetivo de establecer cuáles serán las estrategias a seguir y mejorar el trabajo de los docentes para alcanzar los proyectos educativos, sin embargo, Miranda, V.

“es muy difícil hacer un examen a cada quien, pero los docentes los evalúan cada bimestre y así nos damos cuenta quien tiene bajo aprovechamiento y se les da una regularización para que podamos tener de alguna manera nivelado” (Entrevista, directora)

Es claro, que la función directiva implica el manejo de conocimientos suficientes sobre tareas de gestión educativa y administrativa, liderazgo pedagógico, visión sobre organización escolar que abone a la planeación de metas a corto, mediano y largo plazo, mismas que deberán estar directamente vinculadas a la ruta de mejora en la escuela.

No obstante, el directivo se enfrenta al reto que impone su nueva función con escasos apoyos, dado que si bien, el ejercicio de la docencia le ha aportado experiencia en temas vinculados a la enseñanza, aprendizaje y curriculum, no así en cuestiones de gestión, mediación de las relaciones entre maestros.

Al preguntarle a la directora cuales son las estrategias que practica para su desarrollo profesional, me comenta:

“...leo mucho y tomo cursos para actualizarme, algunos son gratuitos y otros son solventados por mi cuenta y otros son los que nos da la SEP. He tomado cursos muy buenos en el CAM.” Directora. (p,)

Cabe mencionar que no especifica que cursos ha tomado o qué tipo de libros lee.

Lo recomendable, es que el director tuviera cursos de inducción al puesto que le permitan tener un panorama amplio de las tareas que involucra su nuevo cargo, aunado a ello, capacitación del director permanente que aborde el ámbito pedagógico y en el cual se le formará en todo lo referente a planes, programas, estrategias pedagógicas, diseño, manejo y aplicación de curriculum, así como diversos mecanismos de evaluación.

Un campo desconocido para el director novel es el administrativo, por lo que es indispensable la actualización, pues esto coadyuvaría a una eficiente administración de los recursos económicos, humanos y materiales que el plantel reciba y maneje.

Y un tercer ámbito a cubrir sería el de un asesoramiento legal permanente, dadas las constantes modificaciones y disposiciones hechas por instancias educativas y de derechos humanos.

4.3 Apoyo de la SEP, en las funciones del director.

En este punto, lo que enuncia la autoridad (SEP) es una serie de cursos relacionados con la función, bajo el precepto de una actualización constante que los doté de mejores herramientas y conocimientos para el desarrollo de las tareas implicadas en la función directiva.

Sin embargo, existe una idea predominante entre los directivos, que esos cursos de actualización resultan poco útiles para su desempeño.

Miranda, V. “los cursos que nos dan no son buenos, son como para decir que se ocupan de darnos cursos de actualización y capacitación, pero son muy pobres, es decir, son incompletos.” (directora)

O bien, la invitación a dichos cursos les hace de un día para otro o a destiempo, imposibilitando su asistencia y capacitación.

...el sábado 11 de noviembre comienza uno de los cursos, Norma le dice que no puede asistir porque tiene una comida, la directora le dice que a ver cómo le hace, pero tiene que ir. (cabe mencionar que la invitación al curso llega el día 9 de noviembre) (RO:2, Directora. P. 90)

Otro caso de las invitaciones a destiempo es esta, pues llega el día 11 de diciembre:

¿ya viste lo del desayuno de la zona? Es mañana a las 8:30 am, no inventes, uno tiene que trabajar, ¿cómo te avisan de un día para otro? Así no. (RO: 8 Subd Adtva, p. 127)

La SEP para apoyar al director pone en las escuelas primarias un director y dos subdirectores que apoyan las tareas directivas.

Yo tengo dos subdirectoradas, una se encarga de la gestión administrativa y la otra de lo técnico pedagógico. (entrevista, directora)

La SEP, dice que todas las escuelas, cuentan o deben contar con el personal completo, es decir, todos los grupos deben contar con un maestro desde el inicio del ciclo escolar, hasta

el término de este, y no tener personal de más, sin embargo, no en todos los casos se cumple, particularmente, en esta escuela se han presentado algunas dificultades:

Sub Adtva: ya llego la maestra.

Voltea, me ve y hace el comentario.

D: yo pensé que era la de quinto, pensé que ya me la habían mandado. (Reímos)

Yo: ¿no tiene maestro de quinto?

D: no, me está ayudando el maestro Arturo, pero él es de tics. (RO: 6. P. 112)

Como se puede observar, algunos de los cambios estipulados por la SEP no se cumplen y los directivos escolares se ven en la necesidad de resolverlos por su cuenta hasta que las autoridades les brinde la resolución del problema.

Indudablemente, existe un discurso oficial impregnado de intenciones y propósitos que la realidad se encarga de demostrar que no necesariamente se logran. Las exigencias cotidianas sobre los grupos a cubrir, las necesidades apremiantes de los maestros y de las solicitudes de la autoridad central, los directivos las van resolviendo en la inmediatez y en muchos casos aprendiendo sobre la marcha, pues no cuentan con una preparación previa para asumir la responsabilidad que implica la dirección escolar.

Aunado a ello, está la improvisación de los cursos ofertados y la gran demanda de trabajo de corte administrativo, que, en ocasiones, deja al directivo con poca oportunidad de asistir a los cursos de actualización. El riesgo en estos casos, es la instalación de rutinas de trabajo con poco sustento pedagógico, que suelen ser un recurso de resolución inmediata de algunos problemas cotidianos que no se han previsto, consecuencia de la limitada visión integral sobre el ámbito escolar y las variables a considerar.

Por otro lado, la administración (SEP) dice que la escuela está al centro, pero no es así, la administración es la que está al centro y eso provoca desperdicio de recursos

4.4 Apoyo a los docentes.

Los docentes de la escuela primaria Lázaro Cárdenas, comentan sobre el apoyo académico que reciben de la directora y algunas instancias, sin embargo, no dicen de qué manera reciben ese apoyo o en qué situaciones específicas, si existen protocolos establecidos y claridad en las tareas de cada función y las responsabilidades que implican, o simplemente ante situaciones emergentes se busca el apoyo, esto resulta un tanto confuso. Por ejemplo, las maestras señalan que:

La directora cuenta con los planes y programas de estudio de cada asignatura, así como el apoyo del coordinador académico, jefes de enseñanza y supervisor escolar. (entrevista 6)

Si me apoya, está dentro de sus facultades y obligaciones. (entrevista 6)

Los maestros señalan que tienen la libertad de pedir apoyo a la directora cuando tiene dificultades con los alumnos en el salón de clases o en el patio. No obstante, las dificultades de conducta, de cumplimiento de tareas, de infracciones al reglamento escolar, no queda claro de qué tipo de dificultades, por ejemplo:

...necesito su ayuda maestra, este niño no quiere trabajar, ya le dije que tiene que hacer lo que le digo y dice que no. (RO: 8, maestro educación física. p, 128)

Directora: conozco a su mamá y me dijo que le hablara cuando no quisiera trabajar, (la directora le pregunta al niño ¿vas a trabajar? (El niño no contesta), entonces ¿le hablamos a tu mamá? (RO: 8, p, 128).

La ayuda se limita a sustituir la autoridad del maestro ya rebasada por la autoridad del director, quien se limita a comunicar la situación problema a los padres. La solución parece no estar ni en el aula ni en la dirección.

El director de una escuela debe tener ciertas habilidades para enfrentar los problemas o dificultades que se presentan día a día, pero sobre todo debe apoyar a los docentes,

motivarlos para impulsar su desarrollo profesional y así alcanzar los objetivos planeados en la escuela. La directora señala como motiva a los docentes:

“les pido que vayan a cursos para que se preparen, las convenzo diciéndoles que en esos cursos van maestros casaderos como ellas y que allá es más probable que encuentren un buen partido, en un principio se niegan, pero terminan yendo y al final del curso me hacen comentarios de lo bueno que les pareció el curso y que no se arrepienten de haber asistido a este, a pesar de que invierten su tiempo libre de los fines de semana.” Miranda, V. (entrevista, directora)

Como se puede observar la directora exhorta a los docentes a la participación, sin embargo, los motiva con elementos no profesionales, esto derivado a la escasa preparación y los pocos elementos que les brinda la SEP.

Al director de escuela se le pide que, dedique la mayor parte de su jornada laboral a observar las clases de los docentes, para apoyarlos en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

El director está presente en los salones, también en la aplicación de exámenes diagnóstico a que se les aplica a los alumnos, revisión de libros y cuadernos para saber en qué materias tienen problemas de aprendizaje. En este punto la directora es más específica, y señala lo siguiente:

...cuando no redactan bien, no traen bien los conocimientos de que es un sujeto, que es un predicado, yo lo que he notado es que su vocabulario es muy limitado y eso les compete a ustedes como maestros. Ale notó que los niños han avanzado, ustedes le pueden decir a la maestra Angélica qué es lo que los niños necesitan para que ella se enfoque en las necesidades que tienen. (RO: 6, directora. p. 116)

... le dije a Yussi que la voy a evaluar, dice que tiene E.F a las 6, entonces a esa hora voy. (RO: 7, directora. p. 125)

La directora delega en los profesores la orientación en la solución de los problemas técnicos. Existe una disparidad entre la exigencia laboral de la SEP y las posibilidades de actuación de los directores.

Después de haber observado las clases y detectado las debilidades que tiene el docente, lo ideal sería que los directivos les dieran estrategias que le permitan mejorar su método de enseñanza.

De esta manera, los docentes se enriquecerían con estrategias que les ayudaran a garantizar el aprendizaje de los educandos, sin embargo, la SEP no les da cursos que los apoye para desarrollar estas habilidades y si el docente no cumple con su trabajo como está establecido o no hay avances en el aprovechamiento académico, se les hace primeramente una invitación y en caso de que no haya avances se les hace un oficio en el cuál se les dice cuáles son las inconsistencias encontradas en su trabajo y los invitan a dar lo mejor de sí mismos, esto en beneficio de los educandos.

“Voy a revisar libros y cuaderno: mira no corrige las palabras que los niños escriben mal, no escriben sobre el renglón y algunos niños tienen resuelto el libro y otros no, nada más encontré uno que está completo, le voy a hacer un oficio.” (RO: 5, p. 108)

“Les faltan márgenes, espacios entre letras y deja hojas en blanco, ubicación espacial, no le está dando importancia en la separación del número con la letra.” (RO:5, p, 108)

...mira le puse que de acuerdo a la ruta de mejora no cumple con ella, pues tiene deficiente caligrafía, le estoy poniendo las inconsistencias, como hojas sin trabajo. (RO: 5, p, 110)

Aunque si existe un acercamiento y seguimiento de las actividades de los docentes por parte de la dirección, la directora no da estrategias pedagógicas para que los alumnos aprendan y que ayuden al mejor desempeño laboral de los docentes. De acuerdo a lo reportado por las directoras, su función es más bien fiscalizadora, verificar el cumplimiento del programa, de cuestiones de forma, como los cuadernos, la ortografía que, si bien no dejan de ser importantes, pero no atienden a los conocimientos y aprendizajes logrados por los estudiantes.

Da la impresión de que las directoras, señalan los errores a las maestras, y aunque en las juntas de consejo técnico se abordan temas de problemas de aprendizaje que tienen los alumnos, no plantean que se realicen reuniones específicamente académicas de análisis de la práctica docente, que permitan reconocer las buenas prácticas que abonan a aprendizajes

significativos. Los espacios de discusión y reflexión donde los maestros se vayan apropiando de un sentido y significado común de la función docente.

El riesgo, es que los maestros se empeñen en una docencia que, desde su personal punto de vista, es la conveniente y que se contraponga a los propósitos colectivos y peor aún se aleje del camino del logro educativo.

4.5 Apoyo de los padres de familia.

La familia es el primer entorno social en el que se integra un ser humano, el segundo entorno es la escuela.

La escuela brinda conocimientos, habilidades, actitudes y valores a los niños; sin embargo, la función educativa más significativa está en la educación diaria que reciben de sus padres, por esta razón se debe generar un vínculo estrecho entre la familia y la escuela. Es necesario que en casa se refuercen valores, hábitos y actitudes positivas para contribuir al mejor desempeño de los alumnos y por supuesto que las familias se involucren y apoyen el aprendizaje de los contenidos escolares.

Así mismo la SEP estipula que los padres de familia deben estar involucrados en el desarrollo de la educación de sus hijos y tienen derecho de saber qué es lo que pasa dentro de la escuela para poder apoyar tanto a los docentes como a sus hijos, además deben estar involucrados en el consejo escolar de participación social, en la asociación de padres de familia, para contribuir en la mejora educativa.

...un 50% si se involucra, pero yo les pido a mis docentes que traten de resolver los conflictos que surjan en la escuela ellos mismos con los alumnos y si esto no se puede, entonces ya se le cita al padre o madre, porque nuestro trabajo es ese, imagínate que cada vez que el niño no cumpla con la tarea le vamos a hablar a los padres, no, esto lo

resolvemos nosotros, en caso de que el problema persista entonces los citamos. (directora, entrevista)

“en esta escuela existe un ambiente de colaboración tanto de los docentes como de los padres familia.” (directora, entrevista)

El énfasis en la tarea, su cumplimiento como asunto de la escuela. Un rubro en el que se vincula a la escuela con los padres.

Se le pide a la escuela que informe a los padres de familia sobre el plan de trabajo, algunos docentes coinciden en la forma en que se dan a conocer los planes o los avances académicos de sus hijos. Tarea habitual en términos de dar cuenta de resultados y de solicitud de apoyo. Si cumple la función de justificar los resultados que el alumno obtiene para la certificación del grado y esto se da sobre todo en:

en las juntas bimestrales y al final del ciclo escolar, se les da la rendición de cuentas por escrito o junta con los papas. (docente, entrevista 1)

... al inicio del ciclo escolar. (docente, entrevista 7)

se les da información al principio del ciclo escolar. (docente, entrevista 13)

en las juntas bimestrales y a fin de año escolar. (docente, entrevista 12)

las reuniones de informe de evaluaciones. (docente, entrevista 6)

La directora y los docentes también deben tener conocimientos sobre el entorno en el que viven los alumnos, esto con el fin de tener más armas para apoyarlos en lo que se refiere a cuestiones emocionales y así lograr los aprendizajes esperados, sin embargo, esto no es algo sencillo para los directivos y docentes.

...los esfuerzos son enfocados al aprovechamiento del alumno, para evitar el rezago escolar. (docente, entrevista 6)

No obstante, tanto docentes como la dirección escolar están enterados de algunos de los problemas o dificultades familiares a los que se enfrentan los educandos.

la cuestión con una de las niñas de ese grupo es que falleció el papá del papá y esto les afectó mucho. (RO: 6, p. 116)

...Sheila falta mucho por que tiene que hacer quehaceres y su hermano no falta, porque su mamá dice, lo bueno es que es mujer y la van a mantener, y su hermano tiene que prepararse. (RO:6, p. 115)

Aunque en varios casos la dirección escolar ayuda a los padres de familia, ya sea escuchándolos o recomendándoles instancias para que estos puedan canalizar a sus hijos y de esta manera puedan recibir la ayuda adecuada según sea el caso. (por mencionar algunos)

...estaba arreglando problemas familiares, hazme el favor, es una señora que me dice que su marido acaba de salir de la cárcel, estuvo doce años y la semana pasada vino por el niño a la escuela y se lo llevo, estuvo quince días secuestrado, pero al parecer ya todo está bien. (RO: 4, directora, p. 98)

Otro caso es el de un padre de familia que tiene problemas legales, pues una de sus hijas argumenta que su tío la violó.

Vino el papá de Maricruz, ya me platico toda la historia, me enseñó un oficio. Dice que Maricruz acuso a su tío de abuso sexual, la psicóloga le pidió que hiciera la demanda, el papá hablo con el tío y el tío le dijo que hiciera la demanda, pero al final la psicóloga le saco la verdad y el tío no abuso de ella. El papá dice que Maricruz miente. Maricruz se burló de su papá y él le dio un cinturónazo en las piernas y ella se agacho. El papá siempre les da dinero. (RO: 8, directora. p. 130)

De la colaboración que exista entre padres de familia y maestros permitirá el desarrollo e incremento de competencias en los alumnos que favorezcan su integración y adaptación a la vida escolar. Esto en un plano ideal, sin embargo, la situación económica que viven las familias disminuye el tiempo de convivencia con los educandos, pues los padres pasan más tiempo en el trabajo y en consecuencia les queda poco tiempo para involucrarse en las actividades escolares y extraescolares de sus hijos, esto indudablemente ocasiona rezago escolar y falta de hábitos de trabajo, es así, que la construcción de la participación de los padres todavía es muy lejana.

4.6 Organización y proyectos escolares.

Un proyecto educativo es una herramienta de trabajo, en la cual participan docentes, directivos escolares y en algunas ocasiones los educandos y padres de familia, pues en los proyectos se organizan y estipulan cuáles serán los logros educativos y cómo será el proceso para cumplir con las metas académicas.

El saber hacer del director es una parte fundamental para desempeñar su trabajo, pues la planeación, la creación de espacios para la reflexión y fomentar el trabajo colaborativo entre los docentes, el cumplimiento de condiciones mínimas en la escuela, los distintos recursos que deben ser administrados como materiales económicos y recursos humanos para garantizar una educación de calidad.

Las escuelas deben contar con infraestructura que beneficie a los educandos, es decir, debe contar con rampas para sillas de ruedas, debe estar dotada de mobiliario adecuado y en buenas condiciones, cabe mencionar que en esta escuela hay un alumno que usa silla de ruedas, sin embargo, no cuenta con rampas que facilite su desplazamiento en la escuela.

Aunque se pretende que los directivos tengan la libertad de utilizar los recursos que les son dados de acuerdo a las necesidades de cada escuela, la SEP dice en que se debe gastar y en que porcentajes.

...llegó un cheque de la SEP de \$38,485 para hacer compras para la escuela, el 40% está destinado a la infraestructura (\$15,428), 45% para material didáctico (17,357), 15% para material de oficina (5,700). (RO: 2, p,90)

En estos casos un director de escuela sabe la importancia de involucrar a los docentes y delegar responsabilidades para el mejor aprovechamiento de los recursos y funcionamiento de la escuela.

Maestra mire, tengo un cheque que nos envió la SEP ¿qué cree usted que es lo que más le hace falta a la escuela? (RO: 2, p,91)

Tengo que hablar con Daniel, para que me diga que compro, para comprar todo en un mismo lugar y que me den factura. (RO: 2, p, 91)

Los planes y proyectos escolares son elaborados por la directora y discutidos en las juntas de consejo técnico, esto con el fin de mejorarlos y por supuesto para que todos los docentes estén involucrados y propiciar el trabajo en equipo. Algunos docentes coinciden en la manera en que la directora elabora los planes y proyectos.

1.- ¿Ha diseñado un plan de actuación del equipo directivo y lo han presentado a los profesores y al consejo escolar?

R= si, aunque no ha sido definitivo, nos pide nuestra opinión. (docente, entrevista 7)

1.- ¿Ha diseñado un plan de actuación del equipo directivo y lo han presentado a los profesores y al consejo escolar?

R= no del todo, porque nos pide opinión del plan que ella haya hecho. (docente, entrevista, 8)

Para apoyar los aprendizajes en donde los educandos tienen dificultades, es indispensable que los docentes detecten en que materia tienen problemas y así ayudarlos en su desempeño académico.

estuve platicando con Ale, Angélica y norma sobre la importancia de este taller, cuando Angélica me lo planteo, dije, esa es la voz que quería escuchar, la maestra de lectura les tiene que dar estrategias, nada más eso... (RO: 6, p. 118)

Cabe mencionar que a tres meses de la creación de este taller se han visto algunos avances en los educandos.

M Arturo: al inicio, cuando Angélica comenzó con mi grupo opinaba que era mejor una hora a la semana, pero empecé a notar algo diferente en los niños y si han mejorado desde que ha ido Angélica se han involucrado en la lectura. Me he dado cuenta que si funciona... (RO: 6, p. 117)

Sin embargo, la maestra que lo imparte no da estrategias a los docentes y para algunos niños más que ser un taller parece una materia más y esto hace que se atrasen en otras materias, así lo afirma una maestra de tercero:

“Yamileth siempre está retrasada, va al taller de lectoescritura y cuando vuelve no se puede poner al corriente.” (RO:6, Docente. p. 116)

En conclusión, se puede decir que de una mala organización escolar puede llevar al fracaso todos los proyectos educativos, es vital que exista buena coordinación y entendimiento entre los agentes que participan en la educación de los niños.

4.7 Clima laboral.

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad del ambiente influye directamente en el desempeño laboral de la comunidad escolar, en el aprovechamiento de los educandos y en consecuencia se elevan los resultados de los objetivos académicos.

Siendo el director una figura de autoridad, el que cree en su liderazgo, transmite seguridad, es guía de las practicas escolares tanto de educandos, como de los docentes, es generador de ambientes favorables para el buen desempeño de todos los que integran la comunidad escolar, ayuda a determinar con claridad cuáles son los objetivos y metas, se acerca a los docentes para saber su sentir, además fija el rumbo que tiene la escuela.

Una de las formas de crear ambientes favorables es cuando propicia el trabajo en equipo.

...cuando hacemos algún proyecto los hacemos entre todos. (docente, entrevista 6)

...vamos a hacer un trabajo todos juntos, son con semillas de la buena suerte, sacamos las mesas y cada quien va a tener su espacio, se les van a dar las semillas y van a llenar las botellas y al final las van a adornar... (RO: 6, p. 120)

La confianza que se genere entre el director y los docentes tiene su origen en los lazos afectivos hechos en la convivencia cotidiana, es decir, la directora no es una extraña para los docentes, los docentes conocen su trayectoria, han creado vínculos y compromisos previos

Al acercarse a los docentes, saber su sentir de forma más personal que laboral, se crea cierto vínculo entre ambos y la relación se vuelve más fuerte en el ámbito laboral y por ende el liderazgo de la directora es más sólido.

Directora, pregunta 10. "... yo hablo mucho con mis docentes, trato de estar al pendiente de ellos, por ejemplo, si llega a la escuela y lo veo cabizbajo le pregunto cómo estuvo su día el día anterior, esto lo hago para que ellos se sientan con la confianza de compartirme lo que les pudiera estar pasando y poder ayudar, claro, si está en mis manos."

Tener habilidad para ejercer el liderazgo es una de las herramientas básicas del director. Pues se requiere del respeto que imponga una autoridad fuerte y firme, este a su vez se complementa con el manejo inteligente de las relaciones con el colectivo escolar:

... he hablado con la maestra TELMA y ya le ha bajado un poco, porque antes gritaba más, pero es buena, ella ha tenido una vida difícil, antes estaba a la defensiva conmigo, pero he hablado mucho con ella y parece que le ha servido. (RO: 3, p. 96)

28.- *¿Existe liderazgo en la dirección del plantel?*

R= si, me parece que si lo tiene. (docente, entrevista 8)

...una maestra que quiere hablar con ella para pedirle dos días económicos, dice que sería el miércoles y jueves, la directora le da los dos días que pide, la maestra le dice "por eso la quiero mucho". (RO:5, p. 107)

Al parecer es una directora escolar que escucha y apoya a los docentes.

...maestra tengo una situación complicada, se acuerda que el viernes vino la mamá de Maricarmen a decirme que Karen y Daniela han molestado a su hija, que la semana pasada a la hora de la salida las dos se iban riendo de ella, Daniela es tranquila, habla con ella y dijo que, si se iban riendo, pero no de ella... (RO: 5, pp. 107-108)

Aunque Existen varias formas en las que un director de escuela se involucra día a día con los docentes, como ya lo mencioné antes, pero también conviviendo de manera más personal, como en las fiestas de fin de año, esto le ayuda para crear ambientes más favorables y conocerlos desde otro enfoque.

...los maestros se reúnen en el patio para hacer la votación para el menú para la de fin de año, la mayoría de los maestros dicen que no leyeron el menú, uno de los maestros les lee los menús y votan, les dan el costo de cada uno, también votan para ver que regalo quieren regalar, dicen que hay cuatro opciones, estas son: taza, reloj, bufanda y pantuflas, hacen la votación, queda empatado taza y pantuflas, la directora no ha votado y esta leda el voto a tazas. (RO: 5, p. 109)

La construcción de la confianza es una parte fundamental de su tarea, pues el documento que lo acredita como director no lo hace líder, va más allá de un documento, son los docentes los que lo legitiman y le dan su confianza.

4.8 Apoyo académico.

La SEP creo la ruta de mejora con el fin de que las escuelas tuvieran una guía para ir solventado las necesidades que van surgiendo día a día en la escuela y el buen funcionamiento de esta.

En la ruta de mejora se pretende que los directivos y docentes creen estrategias de acción para el logro de los aprendizajes de los educandos, estas son establecidas, perfeccionadas y discutidas en las juntas de consejo técnico.

Pues reconocen cuales son las necesidades educativas de los alumnos, así se pueden crear planes de estrategia para atacar de forma directa la problemática, de ahí que:

...Ale noto que los niños han avanzado, ustedes le pueden decir a la maestra Angélica que es lo que los niños necesitan para que ella se enfoque en las necesidades que tienen. (RO: 6, p, 116)

...me gustaría que fuera una vez a la semana (taller de lectura), porque hay veces que llega la maestra Angélica y le digo, ahorita no, porque estoy cerrando y se distraen. (RO: 6, p. 117)

...me gustaría que el tipo de lectura fuera diferente y fuera parte de la lectura, que ellos participen en la lectura de manera más directa. (RO: 6, p. 117)

Para el logro de estrategias se deben analizar los resultados obtenidos en los promedios bimestrales o bien en los resultados del ciclo escolar anterior, según sea el caso. También se valoran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dichos proyectos.

Sería más funcional encontrar más formas que fueran más significativas, lo que yo hago es ver los 7 puntos para entender la lectura, a mí me gustaría que fuera más tiempo. (RO: 6, p. 117)

...cuando Angélica comenzó con mi grupo opinaba que era mejor una hora a la semana, pero empecé a notar algo diferente en los niños y si han mejorado desde que ha ido Angélica se han involucrado en la lectura... propongo que se someta a votación, esto es porque a veces llega Angélica y le digo dame chance. (RO: 6, p. 117)

En el plan de mejora se pretende brindar autonomía de gestión a la escuela, con el fin de que se dé prioridad a las necesidades que van surgiendo en el ciclo escolar, esto derivado de los objetivos que se establezcan en la ruta de mejora. Con estas dos herramientas se guían los objetivos de la escuela, así se hace una revisión mensual de los logros alcanzados.

Es así que, con la autonomía de gestión se podría dar prioridad a las necesidades específicas del aprovechamiento escolar, sin embargo, en la práctica, esto no es posible, pues los directivos están obligados a seguir el curriculum que les da la SEP, dejando de lado las necesidades de las escuelas y los alumnos.

4.9 Información a los alumnos y padres de familia.

La familia y escuela son de suma importancia en la vida de los niños, pues influyen en su desarrollo. Por lo tanto, ambas deben actuar de manera coordinada.

Mantener informados a los padres de familia sobre el aprovechamiento académico de sus hijos es fundamental para el apoyo que requieren los docentes, pues al mantenerlos informados, los padres pueden apoyarlos desde casa.

...maestra tengo una situación complicada... (RO:5, docente, p. 110)

Hay que citar a la mamá, para que le digas que paso y decirle que nada coincide. (RO:5, directora, p. 111)

La comunicación entre la escuela y los padres de familia es muy importante, porque solo de esta forma se podrán obtener avances en la educación de los alumnos. Así se les informa a los padres de la escuela primaria Lázaro Cárdenas.

...que les parece si hacemos una junta con las mamás de los niños que faltan mucho... (RO: 6, p. 115)

“tengo que citar a la mamá del niño que va más atrasado para hablar con ella, el miércoles a las 2:30 pm, si se nos pone brava la señora le damos la opción de cambiarlo con Mónica.” (RO: 5, p. 111)

Otro punto importante es mantener informados a los educandos de las reglas que hay en la escuela y que se deben seguir, pues es fundamental para la sana convivencia y evitar problemas de conducta. Sin embargo, no siempre siguen las reglas.

“... los niños comienzan a subir a sus salones, cuando la maestra Angélica los regresa para darles instrucciones porque tiraron a una niña por correr.” (p. 112)

A pesar de que las reglas están escritas en un cartel y pegadas en cada salón de clases y además en el patio se les recuerdan de esta manera.

“no pueden correr porque hay niños más pequeños ¿entendido? (los niños dicen que sí), suban.” (RO: 5, p. 109)

En conclusión, mantener informados a los educandos se hace con el fin de que estén enterados de lo que se puede hacer o no en la escuela y a los padres es con el fin de que estén enterados de lo que pasa dentro de la escuela y ellos en su casa refuercen valores y conocimientos que son adquiridos en la escuela, sin embargo, la comunicación que existe entre padres de familia y la escuela no es del todo buena, pues entre tantas actividades que tiene la directora y el número de alumnos que tiene la escuela, en ocasiones resulta complicado abarcar todas las actividades.

4.10 REFLEXIONES FINALES SOBRE LA GESTIÓN DE LA DIRECTORA EN LA ESCUELA.

Este trabajo de investigación inicia destacando los principales postulados de la Reforma Educativa de 2013, uno de los ejes es el logro de la calidad educativa y para ello se considera la práctica docente esencial, cómo se enseña, para qué se enseña, qué se enseña, cómo aprenden los estudiantes. La idea es lograr que los alumnos aprendan y se conviertan en ciudadanos con posibilidades de desenvolverse exitosamente en el campo económico y social. Para ello, se apuesta a la organización de la escuela, de manera tal, que se logre concretar en el aula los ideales, en cuyo caso la dirección escolar juega un papel crucial tanto en cuestiones de corte administrativo que apoyen el buen funcionamiento de la escuela y el estricto seguimiento de la normatividad, como en cuestiones de tipo pedagógico que apunten a la mejora educativa y a las buenas prácticas de enseñanza.

Sin embargo, la dirección escolar no tiene estrategias pedagógicas, a pesar de contar con una subdirectora que se encarga específicamente de lo pedagógico, al no tener una guía que les facilite identificar las dificultades que se les presentan en el aula, limita el trabajo de los docentes. Esto es claro, en los resultados que muestran el énfasis de la subdirectora en cuestiones de forma, como la ortografía, la organización de los cuadernos, la limpieza, entre otras cuestiones del mismo tipo, pero sin abordar cuestiones de fondo, como las estrategias de enseñanza que implementan las maestras, el tipo de actividades de aprendizaje, entre otras más. Esta situación que se destaca, es relevante pues permite

suponer que existe escaso diálogo entre los maestros y la dirección, se percibe un definido nivel jerárquico, donde la directora es la jefa y traza los lineamientos a seguir en la escuela.

¿Cuál sería el clima deseado? El de la construcción de una visión compartida, de equipo de trabajo, pasa por una reflexión conjunta que permita que todos los involucrados aporten su experiencia, aclaren sus dudas y logren poco a poco apropiarse de estos lineamientos y principios que guían las tareas escolares. De esta manera, ante situaciones emergentes o imprevistas, la respuesta no sería improvisada o determinada por la directora bajo presión, sino a partir de principios definidos previamente por el conjunto de maestros y directivos.

Ahora bien, la dirección también cuenta con una subdirectora administrativa, la cual se encarga de los trámites burocráticos para descargar a los maestros y a los directores de estas actividades, la subdirectora, realiza un sinnúmero de actividades como: estadística de los niños que asisten diariamente a la escuela, de los niños extranjeros que estudian ahí, programas que emite la SEP, convocatorias, administración de desayunos. No obstante, los resultados sugieren que incluso entre la dirección y la subdirección no existe una visión compartida sobre cuestiones pedagógicas y predomina la visión personal de cada una de ellas.

La tarea que tiene a costas la dirección es enorme, dado que se exigen conocimientos vinculados a la gestión de condiciones óptimas para el funcionamiento de la escuela, que, dicho sea de paso, es lo que consume mayor tiempo de la jornada de trabajo. Aunado a ello, se pide especial atención al seguimiento del desempeño de los profesores y la mejora, en este punto, si hay un seguimiento, eso sí, sin dar ninguna estrategia.

De ahí que, en los resultados obtenidos es evidente, que la dirección escolar, resuelve los problemas emergentes tanto con maestros, alumnos y padres de familia, predomina la inmediatez, la visión personal de la dirección o de las subdirectoras, desde luego, con buena voluntad y dedicación, pero escasa claridad pedagógica, pues no dan técnicas o herramientas que puedan ayudar a los docentes.

Los espacios de reflexión y análisis colegiado entre profesores y directivos -Consejo Técnico Escolar- parece que se han convertido en un espacio de buena convivencia y de información, lo que limita la construcción efectiva y colectiva de la Ruta de Mejora, pues no construyen el proyecto entre todos, no se recupera la experiencia de los docentes, la

directora lo hace y en las juntas de consejo lo presenta y al presentar la Ruta, sin tomar en cuenta a los docentes las recomendaciones y soluciones son dadas y las pone a consideración de los docentes, limitando las opiniones de estos. Los maestros prácticamente, se dedican a ejecutar las tareas encomendadas por la dirección y ésta a revisar que las realicen desde su propia visión de cómo deben concretarse en el aula. El trabajo en equipo, que tanto enfatiza la directora, parece más la repartición de tareas entre los maestros, tales como comisiones: limpieza, orden, ceremonias cívicas, entre otras, pero que no contribuyen a generar una visión compartida del trabajo escolar, de las metas, la mejora de la enseñanza, la identificación de problemáticas comunes en los grupos, su resolución con la participación en conjunto de los maestros. Todo esto, denota la pobre claridad que existe en el plano pedagógico, hay confusión sobre qué se debe enseñar, pero, sobre todo, cómo se debe enseñar y si no se ponen de acuerdo en estos puntos, como equipo de trabajo difícilmente podrán avanzar en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

El liderazgo forma parte del trabajo de un director, pues esto también ayuda a la creación del clima laboral, aunque en la escuela si existe una buena convivencia entre el personal, el liderazgo se ve disminuido, pues la relación que existe entre el personal y la directora es más como buenos amigos que de jefa a empleados. Los docentes reconocen el valor de la participación de la directora y la necesidad de un liderazgo que imponga respeto para ser guiados en su labor.

Esto también repercute en la relación que hay con los padres de familia, hay madres que entran a la escuela sin motivo alguno y cuando la directora les pide que se retiren, ponen pretextos para que las deje estar dentro, a lo que ella accede, pidiéndoles que sea la última vez.

La SEP pide que los padres de familia se involucren en la educación de sus hijos de manera académica para que las escuelas funcionen bien y la calidad educativa sea una realidad, sin embargo, en realidad pocos padres apoyan a sus hijos, más bien se involucran en la organización de eventos escolares, de esta manera la directora se siente apoyada.

4.11 Reflexiones finales sobre la reforma educativa.

- A) Actualización: se puede percibir la escasa actualización que tiene la dirección en cuestiones técnico-administrativas y principalmente, de las posturas pedagógicas del nuevo modelo educativo.
- B) Formas de acceso a la función directiva: eran dos principalmente; el escalafón vinculado a los años de servicio docente, y las recomendaciones de alguna autoridad o figura sindical. Esta situación no consideraba las capacidades y habilidades de gestión que requería el puesto y en el mejor de los casos se le daba una capacitación exprés sobre cuestiones administrativas y en el peor de los casos el nuevo director debía aprender sus tareas en la marcha, lo que lo llevaba en una línea de ensayo y error. Con la reforma cambio el acceso al cargo de director, sin embargo, las circunstancias en las que desempeña su labor siguen siendo las mismas, pues la preparación con la que cuenta el director es nula o poca, esto derivado de que la SEP no les brinda cursos o capacitaciones que les permitan desarrollarse adecuadamente en el cargo.
- C) Protocolos de organización y funcionamiento: en el pasado había una escasa existencia de documentos para el apoyo de la gestión escolar, sin embargo, con la reforma, la SEP ha creado documentos que sirven como guía para el desempeño laboral de los directivos, sin embargo, no se propician espacios de discusión y reflexión que permita a los directores dar un sentido y significado en su trabajo cotidiano.
- D) Guías para el funcionamiento del Consejo Técnico: fueron creadas con el propósito de que los directivos y docentes tuvieran un timón que los guiara en su desempeño laboral, sin embargo, son de poca utilidad pues al ser utilizadas en las juntas se pone mayor atención en los protocolos de esta y en la mayoría de los casos la problemática que tienen los docentes en la escuela se deja de lado para cumplirlos.
- E) Saturación de actividades de los directores como, revisar las planeaciones anuales y bimestrales de los docentes, atender las necesidades y problemas que van surgiendo a diario, resolver la falta de docentes en el aula, y problemas de infraestructura, por mencionar algunas.

- F) No cumple con los principios de normalidad mínima: pues uno de los puntos importantes es que todas las escuelas cuenten con el personal docente completo, es decir, todas las escuelas deben contar con docentes en todas las aulas.
- G) La reforma creó un perfil de director, sin embargo, no generó procesos de formación específicos que les permita ejercer su papel como directivos.
- H) Evaluación: se cree que, al evaluar a directivos y docentes, se tendrá mayor éxito en brindar educación de calidad, sin embargo, las evaluaciones son de índole administrativo y muy poco de conocimientos del área en donde se desenvuelven los directivos y docentes, pues deben saber de qué hablan los acuerdos y artículos que emite la SEP.
- I) La escuela debe estar al centro, sin embargo, esto no ocurre, pues en la actualidad se le da más atención a las cuestiones administrativas y la escuela está a su servicio.

4.11 Aportación pedagógica.

Mi investigación ha sido enfocada desde el punto de vista del trabajo de los directivos frente a los docentes, alumnos y padres de familia, a partir de la reforma educativa del 2013, que de no hacer su trabajo adecuadamente, puede tener serias consecuencias, contrarias a la mejora de la calidad educativa y como resultado presentar dificultades para los intereses y el logro de los propósitos educativos.

La SEP tendría que dar cursos de actualización para que la directora de la escuela pueda mantenerse actualizada, de manera tal, que por un lado conozca a profundidad los documentos y materiales que orientan su función y, por otro lado, comprenda el sentido pedagógico que implica la nueva reforma educativa. De esta manera, contara con conocimientos que le posibiliten fortalecer sus habilidades de gestión, principalmente en cuestiones pedagógicas. Esta gestión es esencial en las escuelas, pues de acuerdo a la concepción que tenga la dirección sobre lo que significa gestión pedagógica será las acciones que impulse en la escuela.

En la reforma educativa, se señala el trabajo colegiado como una estrategia fundamental para el mejoramiento e innovación de la docencia y en consecuencia para el aprendizaje de los alumnos. En esta escuela, predomina la visión de la autoridad escolar, centrada en el orden y limpieza de los cuadernos, la ortografía, etc. Y no es que eso sea irrelevante pero no es suficiente, los alumnos tendrían que poder escribir distintos textos funcionales, resolver problemas cotidianos, reflexionar sobre cuestiones sociales y conservación del medio ambiente y muchas otras cuestiones que les permitan desarrollar sus capacidades y habilidades esenciales para seguir aprendiendo.

Por eso, es preocupante que la SEP no les facilite cursos de gestión pedagógica a los directivos pues esto limita su visión sobre estas cuestiones, cuando podría aprovechar los espacios del Consejo Técnico escolar para abordar estos temas y dialogar sobre los puntos fundamentales de la reforma, y traducirlas en acciones concretas en la escuela y en el aula. Donde la dirección centrara su atención, por consecuencia, también los maestros la tendrán centrada hacia el mismo objetivo, el riesgo es que la exigencia a los alumnos siga en cuestiones de forma y no de fondo, es decir, en lo pedagógico. Ahí es donde, los lineamientos escritos en los documentos oficiales, se quedan ahí en los documentos y no logran concretarse en el aula.

La dirección debería que estar atenta a las necesidades que van surgiendo en los salones de clases con los educandos y docentes, porque a pesar de observar las clases impartidas, revisar los cuadernos con ayuda de la subdirectora técnico pedagógica y conocer las debilidades de los educandos, no les da técnicas, capacitación o cursos, lo que hace es verificar las debilidades que tienen, los invita a mejorar su trabajo, (sin darles herramientas o decirles como) y si el docente no resuelve sus deficiencias como se espera, le hace un oficio donde se les dice cuáles son las inconsistencias encontradas, y se olvida de brindarles apoyo pedagógico, esto derivado de la escasa capacitación que les brinda la SEP.

Por otro lado, la falta de límites con los padres de familia, son escasos, pues estos entran a la escuela con cualquier pretexto, con el fin de estar cerca de sus hijos, o de enterarse de lo que pasa dentro de la escuela, llegando al punto de molestar a los docentes, pues se sienten invadidos por estos, los docentes le piden a la directora que haga algo al respecto.

Además de no marcar límites con los padres de familia, algunos docentes no acatan las reglas de la dirección, pues estos tratan a los niños de una manera más personal, dándoles dinero para comprar el desayuno o comida en el recreo, comprándoles uniformes escolares y haciendo el papel de madre de estos, aun cuando la directora les haya pedido varias veces que dejen de hacerlo.

Esta es una cuestión difícil de lograr, mientras la directora continúe incurriendo en formas añejas de realizar su función. En este caso, la actualización tiene sentido y razón de ser, ya que no solamente aporta conocimientos de la reforma, sino que pueden ser espacios de reflexión y revisión del propio ejercicio de la función directiva. Desgraciadamente, parece que prevalece la idea de que el cumplimiento puntual de requerimientos administrativos es suficiente para que la escuela funcione, se pierde de vista que la función principal de la escuela es pedagógica, el aprendizaje de los alumnos tendría que ser eje de todas las acciones impulsadas por la dirección escolar.

BIBLIOGRAFIA.

Antúnez, S. (2012). *Organización escolar y acción directiva*. México. SEP

Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares: Hacia una participación activa y autónoma*. Barcelona. ICE-HORSORI

Argüelles, A. (2001). *Educación y Capacitación basada en normas de competencia*. México, Ed. Limusa.

Carrasco Lozano, M., & Carro Olvera, A., & Hernández Hernández, F. (2017). *La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala*, México. Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación.

García Álvarez Diego, H. R. (2015). *Evaluaciones en México: ENLACE Y PISA*. México: Santillán García Erika Seminario.

Rueda, M. Ramírez, R. Rodríguez, C. (2015). *La política educativa del sexenio 2013-2018. Alcances y límites*. México D.F. Universidad Iberoamericana.

PAGINAS WEB.

Aguilera, A. (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja*. Recuperado de: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1C143.pdf>

Andrew, J. (2013). *¿Qué es el liderazgo visionario?* Recuperado de: https://www.ehowenespanol.com/liderazgo-visionario-info_193346/

Bolívar A., López Yáñez J. y Murillo J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación.* Fuentes, 14, 15-60. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/33743/Liderazgo%20en%20las%20instituciones%20educativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta.* Magis, 3(5). Pp. 79-106. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>

Bolívar, A. (2014). *Construcción de capacidades de la escuela. Liderazgo compartido y comunidades profesionales de aprendizaje. Una propuesta de investigación.* En *Revista International Journal of Educational Leadership and Managment.* 2 (2). 147-175. Recuperado de: <http://www.hipatiapress.info/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/1075/978>

Bolívar. (2010). *EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y SU PAPEL EN LA MEJORA: UNA REVISIÓN ACTUAL DE SUS POSIBILIDADES Y LIMITACIONES.* Recuperado de: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Cañizales, K. (2016). *La calidad educativa: ¿qué es?* Recuperado de: <http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/132435>

Cobos, M. (2014). *La formación docente es clave para la calidad educativa*. Recuperado de: <http://www.revista-critica.com/la-revista/actualidad-cultural/actualidad/527-la-formacion-docente-es-clave-para-la-calidad-educativa>

Consejo Directivo de la REMO. (2010). *Límites de la Reforma Educativa*. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/remo/v7n19/a01.pdf>

DOF. (2013). *Ley general del servicio profesional docente*. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013

El programa PISA de la OCDE qué es y para qué sirve. Recuperado de: <https://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>

Freire, S, y Miranda, A. (2014). *Revisión de la literatura sobre el liderazgo escolar y la gestión*. En *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Pp. 11-17. Recuperado de: <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf>

Horn, A y Marfan, J. (2010). *RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO EDUCATIVO Y DESEMPEÑO ESCOLAR: REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN CHILE*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/262548174_Relacion_Entre_Liderazgo_Educativo_y_Desempeno_Escolar_Revision_de_la_Investigacion_en_Chile

INEE. (S/F). *¿Para qué se creó el INEE?* Recuperado de: http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/D/208/P1D208_04E04.pdf

Miranda, J. (2012). *Dificultades en la definición el concepto Calidad Educativa*. Recuperado de: <https://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2013/02/dificultades-en-la-definicion-el.html>

Murillo, F. Gómez M. (2006). *Pasado, Presente y Futuro de la Dirección Escolar en España: entre la Profesionalización y la Democratización*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en línea] 2006, 4 [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140407.pdf>

OCDE. (S/F) *El programa PISA de la OCDE qué es y para qué sirve*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>

Pérez, J. y Merino, M. (2011). *Definiciones: Definición de director*. Recuperado de: (<https://definicion.de/director/>)

Piqueras, C. (2014). *6 Estilos de Liderazgo*. Goleman. Recuperado de: <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo-goleman/>

RUIZ CUÉLLAR, Guadalupe, *La Reforma Integral de la Educación Básica en México (RIEB) en la educación primaria: desafíos para la formación docente*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado [en línea] 2012, 15 (Sin mes) : [Fecha de consulta: 20 de enero de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398004>> ISSN

Salas, I. (2013). *La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector no universitario en México*. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652013000100009&script=sci_arttext

S/A. (2017). *Aprendizajes clave, educación primaria 4*. Recuperado de: https://vidaacademicaenlinea.cenart.gob.mx/aulavirtual/archivos/baks/19/docs/act1-1/A1.1_Primeria4grado_docente.pdf

S/A. S/F. *Alcances y límites de hecho educativo*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/6066373/Alcances-y-Limites-del-Hecho-Educativo>

S/A. (2010). *Límites de la Reforma Educativa*. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 7(19), 01. Recuperado en 23 de octubre de 2018, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-75272010000200001&lng=pt&tlng=es

S/A. (2017). *El Coaching: nuevo modelo de liderazgo*. Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/coaching-nuevo-modelo-liderazgo/>

S/A. (2017). *La importancia del Liderazgo en la Gestión Educativa*. Recuperado de: <https://www.liderazgo.co/liderazgo-educativo/>

SEP. (2014). *ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014

SEP. S/F. *Reforma educativa*. Recuperado de: www.nl.gob.mx/servicios/reforma-educativa

SEP. (S/F). *Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar*. Recuperado de: https://basica.sep.gob.mx/escuela_al_centro/documentos/cte/RM2014_2015.pdf

SEP. (2016). *La escuela al centro*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sep/articulos/la-escuela-al-centro-19049>

SEP. (2013). *Ley general de servicio profesional docente*. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013

SEP. (2013). *Acuerdo 716 por el que se establecen los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación*.
Recuperado de: <http://www.repuce.sep.gob.mx/REPUCE/static/documentos/ConsejosEscolar080610.pdf>

SEP. (2017). *PERFIL, PARÁMETROS E INDICADORES PARA PERSONAL CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y DE SUPERVISIÓN EN EDUCACIÓN BÁSICA*.
Recuperado de: http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/portal-docente-2014-2018/2017/ba/PPI/PPI_DESEMPENODirectores.pdf

SEP. (1982). *Acuerdo 96, Que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias*.
Recuperado de: https://www2.sepdf.gob.mx/convivencia/conoce_marco/archivos/acuerdo96.pdf

Soto, B. (2014). *Tipos de liderazgo*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/tipos-de-liderazgo/>

Villafranco, G. (2016). *5 objetivos de la reforma educativa*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/5-objetivos-reforma-educativa-sep/>

Viñao, A. (2004). *La dirección escolar: un análisis genealógico-cultural*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Monik/Downloads/Dialnet-EspaciosEscolaresFuncionesYTareas-995415.pdf>

TESIS.

Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2006/tdx-0412107-125929/saet1de1.pdf>

ANEXOS

Registro de observación N: 1

Observadora: Guerrero Ugalde Brenda Mónica.

Escuela primaria: Lázaro Cárdenas ubicada en Calle San Felipe De Jesús No. 15, Colonia La Purísima, Iztapalapa, Iztapalapa, Distrito Federal, C.P. 09340.

Fecha: 1/Nov/2017.

Nota: registro de diálogos y de ambiente sin grabadora.

El acceso a esta escuela fue a través del permiso del supervisor de zona, con el propósito de conocer el trabajo de un directivo con tres años de experiencia en el cargo.

Son las 2:40 pm, toco la puerta de la escuela, sale la conserje y le digo cual es el motivo de mi visita, me pide una identificación, le entrego mi credencial de estudiante de la UPN, me dice que espere un momento para comentarle a la directora. Poco tiempo después sale y me permite la entrada, me dice donde se encuentra la directora; en el patio se encuentra un grupo de niños en la clase de educación física, entro a la dirección, hay un escritorio (al parecer es de una de las directoras del plantel), anaqueles y estantes en donde guardan libros, también hay una bodega donde guardan juguetes, en la oficina de la directora hay dos escritorios, uno enfrente del otro, uno es de la directora y el otro de la subdirectora, cada una tiene una computadora e impresora, hay anaqueles donde guardan hojas blancas entre otros materiales de papelería.

Entro a la dirección saludo a la directora y subdirectora, la directora está engrapando una hojas y me pregunta cómo vamos a trabajar y le contesto que voy a ser como su sombra, ella me dice que está bien, que está de acuerdo, cuando termina de engrapar me dice que vamos a ir al grupo de 5 A, me explica que les va a aplicar un examen diagnóstico, pues dice que la maestra Alejandra (es la subdirectora académica) les aplico un examen de matemáticas y español y salieron muy bajos y que está preocupada porque la maestra que tienen este año es la misma que tuvieron el año pasado. Le pregunto cuál es la intención de hacerles dicho examen, me dice que quiere identificar cuáles son los problemas de aprendizaje que tienen los niños para poder ayudarlos, llegamos al salón de clases, sale la

maestra y me presenta con ella, le explica el motivo de mi visita, posteriormente entramos al salón, me presenta con los niños, les dice que voy a estar observando cómo se portan ellos y la maestra, los niños ríen y me saludan diciéndome, buenas tardes, dicho esto pasamos al salón, yo paso al fondo del salón para sentarme y la maestra del grupo me presta su silla, mientras tanto la directora les hace saber a los niños que les aplicara un examen y da las instrucciones, esto le toma 10 minutos, enseguida les dice que tienen una hora para resolverlo.

Son las 3:00 pm, comienzan a resolverlo. En el salón de clases hay un cartel con palabras que dice ahí, son mágicas como: por favor, buenas tardes, gracias, hasta luego, entre otras, también hay mesas y sillas vacías, un niño en silla de ruedas.

La directora pasa entre las mesas observando a los niños, algunos niños levantan la mano para que la directora se acerque, una vez que llega a sus lugares los niños tienen dudas sobre el examen y se las resuelve.

El niño que está en silla de ruedas pide ir al baño, la maestra de grupo pide a un niño que los acompañe al baño, después de un rato regresan y continúan resolviendo el examen, el primer niño termina de contestar el examen a las 3:24 pm, posteriormente se levanta un niño y se dirige hacia su maestra pues tiene una duda y esta le dice que cualquier duda que tenga le pregunte a la directora, cuando le pregunta a la directora, ella le contesta que ya debe saberlo. Dan las 4:00 pm y la directora comienza a recoger los exámenes, algunos niños dejaron preguntas sin contestar.

Regresamos a la dirección y la directora comienza a calificar los exámenes, en ese momento entra la conserje a decir que llegó la persona que se encarga de los desayunos, la directora le dice a la subdirectora que la busca la persona de los desayunos (ellas creen que es la señora que se encarga de repartirlos), se presenta el nuevo proveedor y le explica la nueva forma de pago y se despide.

Entra la subdirectora y le comenta a la directora que algunos maestros dicen que los están invadiendo, pues hay un grupo de la escuela 30 de Abril en la biblioteca (ríen), la directora le comenta que el grupo de 5 A tienen carencias de vocabulario, que no saben que es un

párrafo y que les falta reflexionar, (la subdirectora se asombra de que los niños no saben el significado de algunas palabras).

Son las 4:30 es la hora del recreo, entran a la dirección algunos niños a pedir juguetes, parece que son de primer o segundo año, la directora les dice que se los pidan a la maestra Alejandra, Alejandra les presta pirinolas, fichas, figuras para armar entre otros juguetes, al poco tiempo se terminaron los juguetes y un niño de segundo año entra y pide un juguete, la directora le dice que ya no hay, a lo que el niño le pide un ajedrez, le dice que tampoco hay y el niño le dice que le preste algo, le reiteran que ya no hay nada.

Salimos al recreo a las 4:35 la directora observa a los niños que juegan en el patio y me explica que hay tres áreas para jugar y estas están divididas en una juegan los niños de segundo y tercero, en la otra juegan los niños de cuarto y quinto, en la cancha de football juegan los niños de sexto. En dos de los patios hay una cinta de tela simulando ser la red de voleibol, la mayoría de los niños juegan, al parecer no hay grupos o equipos específicos para poder jugar, además juegan con pelotas muy grandes.

Los maestros comen en grupos o solos, al parecer no hay guardias en el patio, los niños no suben o se meten a los salones.

Le pregunto sobre el niño que está en silla de ruedas, pues me causa curiosidad saber que tiene, pues pude ver que movía sus pies, la directora me dice que tiene una malformación irreversible en la columna y que el sobre peso ha ido deteriorando más su estado. Se acerca la maestra del taller de lectura y le dice que ya cotizo el precio de los globos para que los niños se los manden a los reyes magos, dice que tienen un costo de 15 pesos cada uno, la directora le dice que está bien, también le pregunta si a ella le toca la pastorela, la directora le dice que si, a lo que la maestra le dice que está bien. Tocan la campana que da aviso del término del recreo, los niños se forman para subir a su salón.

Son las 5:05 pm, entramos a la dirección, la directora le dice a la subdirectora que hace calor y comienzan a platicar sobre los bonos de carrera magisterial, la directora le dice a la sub que Nuño las tiene muy abandonadas y que no las quiere (ríen), son las 5:15 doy las gracias y me despido.

Registro de observación: 2

Fecha: 9/ Nov/ 2017.

Son las 2:30 llego a la escuela, me abre la puerta la conserje, le explico que voy a estar yendo para hacer mi investigación, ella contesta que está bien, entro y en el patio hay un grupo tomando clase de educación física, su maestra también se encuentra en el patio con ellos, entro a la dirección, está la señora que se encarga de repartir los desayunos y me pregunta que se me ofrece, le contesto que busco a la directora, en ese momento entra la subdirectora, me dice que pase a la oficina y tome asiento, que le avisara a la directora que ya llegue; al poco rato me dice que la directora está en el patio, que vaya para allá, salgo de la dirección cruzo el patio y me dirijo hacia donde está la directora, ella está hablando con dos maestras que tienen los grupos de cuarto grado, hablan sobre el caso de una mamá que siempre busca pretexto para estar dentro de las instalaciones de la escuela, una de las maestra le dice que ya no tolera más a la mamá, que no quiere que siga entrando, a lo que la directora le pide que se tranquilice y que no se enoje, pues ella ya hablo con la señora, ya lo arreglo y que la señora no entrara más.

El grupo de la maestra de cuarto tiene clase de educación física, mientras siguen hablando del tema una niña se sale de la clase y se sienta muy cerca de las maestras, la directora y su maestra le piden que vuelva a la clase y la niña se niega, diciendo que ella no quería tomar la clase, su maestra le pregunta porque no lo dijo desde el principio, la niña solo se encoje de hombros, hablan sobre la conducta de Fanny (la niña que se sale de la clase y además es hija de la señora que quiere estar dentro de la escuela), la directora dice que en esta ocasión la mamá entro con el pretexto de que en el salón de su hija no han vendido desayunos, la maestra se molesta y le dice a la directora que no es posible, la directora le reitera a la maestra que ya arreglo ese asunto. (Nos retiramos y nos dirigimos a la dirección).

Entramos a la dirección, la directora me dice que en el examen que les aplico a los niños les puso una pregunta sobre el libro de Periquillo Sarmiento, y que ningún niño supo responderla, así que dedujo que no han leído dicho libro, así que consiguió 10 libros, y piensa dárselos a su maestra para que lo lean los niños, dice que en el libro de español trae la reseña y los niños no conocen el libro y su maestra tampoco lee las reseñas que traen los libros.

Dice que ella siempre ha revisado las reseñas de los libros y que considera que son muy importantes.

En ese momento revisa un documento, en el cual vienen las fechas de unos cursos que deben tomar y le dice Norma (la subdirectora) que el sábado 11 de noviembre comienza uno de los cursos, Norma le dice que no puede asistir porque tiene una comida, la directora le dice que a ver cómo le hace, pero tiene que ir.

Enseguida la directora le comenta que le llegó un cheque de la SEP de \$38,485 para hacer compras para la escuela, dice que el 40% está destinado a la infraestructura (\$15,428), 45% para material didáctico (17,357), 15% para material de oficina (5,700). Norma y la directora hacen comentarios sobre lo que hace falta en la escuela, como la pintura de las escaleras y los baños.

Directora: quiero cambiar el cheque y comenzar a comprar lo que hace falta, no quiero que me agarren las prisas. Esto es lo que tenemos permitido comprar adhesivos, espátulas, lonas de rafia, lavabos, arena, llaves de agua, etc.

La directora le dice a la maestra Alejandra que le llame a la maestra Angélica para comentarle y que dé su opinión sobre lo que hace falta en la escuela.

D: hola maestra, pase siéntese.

Maestra Angélica: hola maestra, buenas tardes, ¿para que soy buena?

Directora: mire, tengo un cheque que nos envió la SEP ¿qué cree usted que es lo que más le hace falta a la escuela?

Maestra Angélica: hace falta pintura en las escaleras, los cerrojos de las puertas de los baños de las niñas y lámparas.

D: tengo que hablar con Daniel, para que me diga que compro, para comprar todo en un mismo lugar y que me den factura. Voy a comprar una cubeta de pintura.

En ese momento entra una maestra y le pregunta a la directora que si sabe de seguros, porque le enviaron un mensaje diciéndole que debe recoger dinero, la directora le dice lo que debe hacer y se va. La directora busca los precios de las pinturas por internet.

D: tenemos dos opciones, decirle a Eric o hacer nosotras las compras.

Las maestras dicen que es mejor que Eric lo haga, la directora pide que le ayuden a hacer una lista para ver que compren. Las maestras preguntan quién hará las reparaciones.

D: Daniel, él tiene que hacerlo sin paga, porque es parte de su trabajo. Comprare focos.

MA: hay muchos salones que les falta luz, forrar las sillas y mesas. También puede comprar un despachador de papel y jabón, sé que los niños desperdician jabón y papel, pero se les puede educar en la higiene, así como les hemos enseñado a no subir a los salones a la hora del recreo, yo sé que no es fácil, pero si se puede.

En ese momento la directora pide que le hablen a Daniel, la subd TP va a buscarlo para decirle que la directora quiere que vaya a la dirección. Entran los dos, la directora le dice que tome asiento.

Daniel: buenas tardes.

D: mira Daniel, tengo un cheque que nos envió la SEP, es para comprar cosas que le hagan falta a la escuela, ¿qué es lo que más hace falta en la escuela?

Daniel: lo que más hace falta es comprar todos los equipos de los baños, pero de cobre porque son de uso rudo.

D: hazme una lista de todo lo que necesitas, además quiero pintar las escaleras y el barandal.

Las maestras dicen que para pintar las escaleras y barandal se les puede decir a las mamás que ayuden a pintar y que además lleven brochas.

Daniel: también se necesita cable.

D: tengo que ocupar dos salones, Daniel, ¿ya están listos?

Daniel: sí.

D: le voy a dar prioridad a los baños, servidores, electricidad y pintura.

Daniel: mañana voy a revisar los baños para saber cuántas tazas hay antes de que entren los niños y le dará la lista. También necesitamos grasa para soldar, soldadura, gas butano, soplete. ¿Ya me puedo retirar maestra?

D: si, Daniel, entonces así quedamos, necesito las listas para mañana.

D: Albañil (maestro de educación física) quiere que le compre diez balones de la marca Molten y diez o doce manoplas, además quiere que le arreglen un tablero. El material didáctico quiero ir a comprarlo, quiero comprar una escalera de equilibrio, porque a los niños de primero les hace falta equilibrio.

Subd TP: para la escalera de equilibrio hacen falta colchonetas.

D: voy a checar los precios de las manoplas, están caras, cuestan entre \$400 y \$800 dependiendo de la medida y el material, las de cuero son las más caras.

Maestra Angélica: ¿es todo maestra?

D: si, es todo, gracias maestra.

Con esto dan por terminada la plática sobre lo que se va a comprar con el cheque que les envió la SEP.

Son las 4:34 pm, salimos al recreo, los niños juegan, se acerca una niña a preguntar si falta mucho para que se termine el recreo, la directora le contesta que si, al poco tiempo se vuelve a acercar para hacerle la misma pregunta y la respuesta es la misma, son las 5:00 pm, tocan la campana para que los niños regresen a su salón.

Son las 5:06 pm, regresamos a la dirección.

D: que crees Norma, me regalaron unos libros para secundaria y prepa, pero no sé a quién donarlos. (Norma no hace comentarios sobre lo que le comenta la directora)

Norma: me entere que hay una epidemia de piojos en una escuela de esta zona.

D: fíjate que dice una maestra que los piojos no se quitan con medicamento.

Subd Adtva: yo sé que si te lavas con jabón zote te ayuda mucho y se quitan rapidísimo.

D: jajajaja, ¡parece que lo sabes muy bien!!

Mientras comentan lo de la epidemia de piojos, la directora se maquilla y busca información en la computadora.

Son las 5:30, me despido y doy las gracias.

Registro de observación: 3

2:00 pm.

Entro a la escuela, me dirijo a la dirección, en la dirección está la señora que se encarga de los desayunos, en ese momento entra la maestra Angélica (maestra del taller de lectura), le pido permiso a la directora para observar su clase y ella accede.

Mientras nos dirigimos al salón, la maestra me comenta que a los niños les gusta mucho ir a su clase, cuando entramos al salón, me dice que puedo sentarme donde quiera y que no tardan los niños en llegar.

2:10 pm

Entran los primeros niños, nos saludan, la maestra me presenta con ellos, la maestra pide la tarea, algunos no la hicieron, porque creían que era para hacerla en el salón, en la clase hay niños de todos los grados.

Se acerca una niña y le dice que no le dieron para su taco y tampoco le dieron para su desayuno, la maestra le da dinero para que compre el taco y el desayuno.

2:20 pm.

Comienza la clase, les pide que pasen al escritorio, les hace unas letras y les pide que las remarquen con colores, cuando terminan les pide que vayan al escritorio para darles material, con el cual van a trabajar (son las letras M, P, D mayúsculas y minúsculas), les pide que las peguen en su cuaderno, una vez que terminan de pegarlas, les pide que repitan después de ella los sonidos que hace cada letra, al terminar esta actividad les pide que le digan palabras que comiencen con cada una de las letras, los niños levantan la mano y dicen algunas palabras.

La maestra dice que en esta ocasión trabajaran con la letra M, para reforzar la enseñanza, la maestra lleva unos tupers, en los cuales trae, unas mandarinas que ya están peladas, manzanas, estas las rebana en el momento y chile.

Primero saca la mandarina y les pregunta ¿qué es?, los niños le dicen que es una mandarina.

Maestra Angélica: ¿y con qué letra empieza?

Niños: con la letra mmmmm.

Maestra Angélica: muy bien, ¿Quién quiere mandarina?

Niños: yo, yo, yo, yo...

Maestra Angélica: pasen, para que les de mandarina.

Ahora saca las manzanas, se las muestra y pregunta ¿qué son?

Niños: manzanas.

Maestra Angélica: ¿y con qué letra empieza?

Niños: mmmmm.

Maestra Angélica: muy bien, ¿Quién quiere manzana?

Niños: yo, yo, yo, yo...

Maestra Angélica: pasen, quieren ¿chilito?

Algunos dicen que sí y otros prefieren comérsela sola.

Maestra Angélica: ¿les gusto?

Niños: sí.

Maestra Angélica: no falten, porque la próxima clase veremos la letra P y comeremos pizza ¿quieren pizza?

Niños: si, si, si, ¡que rico!!!

Maestra Angélica: bueno, entonces no falten.

Son las 2:50 pm. Termina la clase, los niños van a su salón, la maestra me dice que ahora vamos al grupo de segundo, para el taller de lectura, entramos al salón, los niños nos saludan, la maestra Angélica les pide que saquen su libro de lecturas y les pide que lo abran en la página 20, ella comienza a leer y les dice que si no pueden leer la sigan con su dedo, lee dos lecturas y no retiramos.

3:05 pm.

Nos dirigimos al grupo de cuarto año, entramos y nos saludan los niños, les pide que saquen sus libros de texto, hay niños del otro cuarto y le dicen que no traen el libro, a lo que su maestra les dice que los niños que si traen libro lo compartan con un compañero, comienza a leer, les lee quien hizo los dibujos del texto que van a leer y quien lo escribió, lee dos textos y salimos del salón, me dice que me ira a dejar a la dirección, en ese momento me habla la directora que se encuentra en los salones de arriba, me despido de la maestra Angélica y le doy las gracias.

Me encuentro en las escaleras con la directora, me dice que va hacer observación de la clase de la maestra de 4-A, entramos al salón, los niños nos saludan y los saludamos, nos sentamos en una mesa que esta al fondo del salón, la maestra TELMA aplaude para atraer la atención de los niños, esto le resulta, pues los niños se callan y ponen atención. La directora trae unas hojas en las cuales apunta todas las observaciones que hace de la clase, la clase que están tomando es de español.

La directora anota la hora en que comienza la primer actividad, la maestra TELMA da repaso de las silabas, les dice ¿Quién se acuerda donde lleva el acento las palabras esdrújulas?, algunos niños contestan correctamente y otros están confundidos, la maestra les dice que van a jugar y que tienen que hacer equipos de cinco, los niños se organizan y pasan los dos primeros equipos, la maestra hace un gato en el pizarrón y les dice que pase un representante de su equipo, después les pide que escriban una palabra esdrújula en la casilla que prefieran, así sucesivamente hasta que uno de los dos equipos gane.

En las hojas que trae la directora anota cuantos niños hay en el salón, la secuencia de la clase, y si la maestra trabaja por proyectos, salimos del salón de la maestra TELMA y nos dirigimos al salón de 4-B.

Son las 3:50 pm.

Entramos al salón de la maestra Leslie, saludamos a los niños y a la maestra, tomamos asiento, la directora me dice que me siente donde no me dé el sol. La directora comienza a llenar la hoja con los datos antes mencionados, en este salón la clase es de matemáticas, se les está enseñando cómo sacar el área de un rectángulo, la directora me pregunta si ya noté algo en la clase, le contesto que no, a lo que me dice que a la maestra se le olvidó decir que el resultado es al cuadrado.

Yo: ¿en qué momento le hace la observación de que se le olvidó decir que el resultado es al cuadrado?

D: la cito en la dirección para decirle como estuvo su clase y que mejoras debe hacer, pero esto se lo digo cuando estemos solas, para no exhibirla.

Yo: muy bien.

Directora: esta maestra es más seria, quería que vieras la diferencia entre una maestra que tiene más experiencia y ella que tiene menos experiencia, ¿Qué diferencias notas?

Yo: la otra maestra gritaba más y hace bromas con los niños y ella no bromea y tampoco grita, creo que ella los tiene más controlados y la mayoría le pone atención, aunque se ve que es muy seria.

D: así es, aunque ya he hablado con la maestra TELMA y ya le ha bajado un poco, porque antes gritaba más, pero es buena, ella ha tenido una vida difícil, antes estaba a la defensiva conmigo, pero he hablado mucho con ella y parece que le ha servido.

Yo: entonces usted se involucra con los docentes de una manera más personal y eso le ha funcionado ¿verdad?

D: si

La clase sigue, la maestra les pide que saquen su libro de matemáticas, les indica que deben resolver la página en donde viene unos problemas sobre áreas, les da 10 minutos para resolverlos en equipos, cuando termina el tiempo les pide sus resultados y en ese momento les dice que el resultado siempre es en cm cuadrados o m cuadrados. Así da por terminada la clase, nos despedimos.

Son las 5 pm.

Al salir del salón nos dirigimos a la dirección, la directora me dice que esta maestra es muy enojona, que todo la estresa y que también ha hablado mucho con ella para evitar que se estrese.

Llegamos a la dirección.

D: ¡que calor hace!

Yo: si, hace mucho calor. Me despido, gracias por todo, nos vemos la próxima semana.

D: está bien, que te vaya bien y cuídate.

Registro de observación: 4

Fecha: 16/Nov/ 2017.

Son las 2:30 pm, llego a la escuela, toco la puerta, me abre la conserje, me dice que me pase, me paso a la dirección, la subdirectora (Norma) está sentada en su lugar, la directora está atendiendo a una mama, me dice la subdirectora que pase, le contesto que mejor la espero.

Yo: ¿usted tiene mucho tiempo trabajando como subdirectora?

Subd Adtva: no, tengo 2 años.

Yo: ¿qué estudios tiene?

Subd Adtva: soy normalista

Yo: tiene maestría, ¿verdad?

Subd Adtva: no, estuve estudiando una maestría en la UPN que está en el centro, pero no la termine, porque tuve problemas con la maestra a cargo de la maestría y no pude terminar, porque no me dejaba faltar o llegar un poco más tarde, pues no permitía la estrada o a veces me decía que iba a ver clase el fin de semana y llegaba y no había ningún compañero.

Llega personal de kidsania a dar información y la subdirectora le niega la entrada, argumentando que la directora no quiere que entren personas ajenas a la escuela, le pide a la conserje que reciba la información.

Son las 3:00 pm entra la directora.

Dice que estaba con una mamá arreglando asuntos familiares.

Sub Adtva: vinieron los de kidsania.

D: ¿Qué querían?

Sub Adtva: vinieron a dejar información sobre las visitas, pero no los deje pasar, le dije a Mari que recibiera la información.

D: está bien, estaba arreglando problemas familiares, hazme el favor, es una señora que me dice que su marido acaba de salir de la cárcel, estuvo doce años y la semana pasada vino por el niño a la escuela y se lo llevo, estuvo quince días secuestrado, pero al parecer ya todo está bien.

Sub Adtva: ¡cómo crees!

D: Sí, Le voy a hacer el examen a Jesy después de las cinco, porque hace mucho calor.

Voltea, me mira y pregunta.

D: ¿Cómo vas con tu tesis? ¿Qué tanto escribes de mí? (ríe).

Yo: pues estoy avanzando poco a poco.

Prende la computadora y busca información, entra la subd TP con otra maestra, le da una grabadora y una extensión. Entra la maestra de primer grado y le pide una lista de su grupo a la subdirectora, se la dan y la maestra sale de la dirección.

D: ¿ya sacaste la estadística de la población?

Sub Adtva: todavía no, es con cuántos niños terminamos el ciclo, cuantos reprobaron, cuántos niños y niñas hay y también si hay extranjeros.

Sale de la dirección la subdirectora, entra una maestra al salón que se encuentra a un lado de la dirección, la directora le pregunta gritando, ¿Qué te robas?, ríen las dos y le contesta que nada. Entra la sub TP, le pide a la directora que le firme unos documentos, hablan del caso de un niño que se quejó con su mama del trato que recibe del maestro de educación física.

D: el niño dice que Albañil (maestro de E.F) le dijo que le cae gordo y dice que i da una indicación y el niño habla lo saca de la clase.

Sub: eso está mal, no puede hacer eso.

D: pues no, voy a hablar con él. Ya apareció la Valeria, yo no le di el pésame, porque ella sabe que yo no sé nada.

Sub Adtva: bien que sabe, porque se presentó hoy, le pidió cuatro días y solo tomo tres.

D: estaba dispuesta a darle tres días económicos y uno como falta injustificada, pero tomo tres, pues ya vino la señorita. Estoy sacando los datos para lo de la estadística.

Sub Adtva: si, gracias.

D: que crees, me salen muy caros los balones y que no hay del número 5, que son del 7 y cuestan \$450, el mini cuesta \$ 290, ¿ya viste Ale en cuanto salen los balones con Eric?

Subd TP: si, ya escuché, pues si están caros.

Sub Adtva: y con el buen fin ¿no estarán más baratos?

D: tal vez.

Entra la maestra de cuarto (Saraí), le pide permiso a la directora para revisar su correo, dice que está preocupada porque no puede abrirlo, la directora le da permiso, finalmente puede abrirlo y va por la maestra de primero para decirle que ya pudo y que intente abrir el de ella desde la computadora de la maestra.

Sub Adtva: llego un correo, quieren que mandemos las evidencias de lo que se ha hecho en la escuela, mi esposo dice que el viene a instalar el adobe, pero que si no hay problema con la SEP.

D: no, no hay problema, estoy pensando en comprar 8 balones.

Entra una maestra de la escuela 30 de Abril para preguntarle si puede acompañarla a dejar a los niños a la puerta de la escuela, saca las llaves y me dice que la acompañe, vamos a abrir la puerta, algunos papas ya están esperando a sus hijos, esperamos hasta que se van todos los niños, regresamos a la dirección a las 4:10 pm y la directora sigue con la búsqueda de datos sobre la estadística de la población de la escuela.

D: según la estadística hay dos extranjeros.

Sub Adtva: no, solo hay uno, actualmente.

D: no me lo marca, según aquí, no tengo ninguno que sea extranjero.

Sub Adtva: si hay uno, pero esta desde cuarto ese niño, aquí en la Lázaro Cárdenas, en su historial dice que está desde cuarto, ahorita te digo bien. Está en sexto con lupita, es García Rodrigo.

D: aquí dice que es de Estados Unidos.

Sub Adtva: hay que hablarle a su mamá para que nos traiga los documentos.

D: ya está, ya tengo la estadística.

Las miran sus teléfonos, entra un niño y le pide a la directora que hable a su casa porque se siente mal.

D: ¿cómo se llama tu mamá?

Niño: Miriam.

D: y ¿tu?

Niño: Héctor.

D: buenas tardes, con la señora Miriam por favor. Mire hablo de la escuela Lázaro Cárdenas, me dice su hijo Héctor que se siente mal, que, si puede venir por él, gracias aquí la esperamos.

Le dice al niño que en un rato llega su mamá y que se vaya a su salón mientras llega, el niño se retira.

D: voy a comprar balones necesito preguntar, no puedo comprar diez, porque me cobrarían el IVA.

4:30 pm, llega la mamá del niño que se sentía mal, la recibe la directora y le pide que vaya por el a su salón y que regrese. Llegan algunos niños a pedir juguetes, la maestra Alejandra se los da. Entra a la dirección el maestro de E.F a despedirse.

4:34 pm, salimos al recreo, se acerca una maestra a la directora, para preguntarle cuando puede hacer la junta, la directora le dice que la haga el siguiente martes. Me comenta que ya se va a jubilar el próximo año escolar, que acaba de terminar una maestría en la UPN y que lo hizo con la intención de jubilarse con maestría con el propósito de irse con una

pensión más elevada. También me comenta que su trabajo le gusta mucho, pero que si no se jubila el siguiente año no sabe cómo le ira por lo de la reforma educativa y prefiere irse antes.

D: fíjate que quiero escribir un libro sobre mi experiencia como directora, creo que aportaría algo a los nuevos directores.

Yo: ¿le gusta escribir?

D: no mucho, pero quiero hacerlo.

Yo: ¿le agrada la idea de jubilarse? ¿Qué va a hacer con todo su tiempo?

D: no me gusta mucho la idea, estoy pensando en hacer un doctorado, ahora sí tendría tiempo, porque para hacer el doctorado debes tener tiempo, porque te pide tiempo completo.

Yo: pues estaría bien y así no se aburriría.

D: si, aunque no he tomado una decisión todavía, ya veré.

Son las 5:00 pm. Me despido.

Registro de observación: 5

Fecha: 27/ Nov/ 2017.

2:30 pm. Toco el timbre, me abre la conserje, la saludo y me paso, en el patio hay un grupo que está tomando la clase de E.F, entro a la dirección, la directora está escribiendo algo en la computadora, entra la conserje y sale la subdirectora.

D: me da miedo esa pluma, ¿quieres una paleta?

Yo: si, gracias.

Sub Adtva: ¿cuándo van por los dulces?

D: el 12.

La directora lee una carta que les da la SEP sobre lo importante del uso de los libros de texto gratuitos y comenta.

D: te menciona el artículo 3, pero no te mencionan que como docente debes aplicarlo.

Sub Adtva: en la escuela en la que estoy en la mañana hacen mucho hincapié que los libros debes usarlos.

D: ya le están haciendo su ejercicio al niño y ahorita que termine nos vamos al salón.

Me pide mi cuaderno para ver que escribo.

Sub Adtva: vamos a darte esta pluma (tiene goma), y cuando se vaya borramos todo (reímos).

Entra el maestro Arturo a imprimir una lista.

D: oye Arturito, ¿quién le va a dar a Leslie?

M Arturo: no sé.

D: le puedes preguntar ¿qué quiere?

M Arturo: sí.

D: acuérdate que es operación discreción.

M Arturo: sí.

Preguntan quién va a estar en la comida de fin de año.

D: Albañil se me hace que es bien codo.

La directora sella unas hijas y las engrapa, revisa unos papeles y después califica unos exámenes. Entra Alejandra y le pide a la sub que le saque una copia y sale Arturo.

D: necesito unos folders para separar comisiones, vocales y otras de consejo. Mira estos niños, dice aquí que conjugue el verbo ir en pasado y pone reír, no saben seguir indicaciones, este es de Tadeo.

Yo: los pone nerviosos.

D: eso pensé, así que le voy a dar los exámenes a su maestra para que ella se los aplique, porque ya son tres veces que les aplico examen a los niños de quinto y no salen bien, a ver si así salen mejor. O darles clases los lunes o miércoles, pero ni al caso, imagínate darles papelitos y decirles sepárame sujeto y predicado.

Le habla a la maestra Alejandra, le muestra los exámenes del niño para el cual está haciendo un examen, le dice que leyó y contesto que título le pondría.

D: con español sería identificar letras y silabas, relacionar las palabras, lectura de comprensión y oraciones.

Subd TP: definir los sustantivos propios y comunes.

D: y signos de puntuación.

Entra la maestra de quinto y dice que los tíos no quieren estar en el convivio, las maestras le preguntan a Alejandra que les hizo a los maestros, porque no quieren participar. Alejandra solo sonrío.

Maestra de 5: esto es un trabajo para la directora.

D: al rato hablo con ellos.

Maestra 5: pues a ver.

Se retira la maestra de quinto y entra el maestro Arturo.

M Arturo: esta es la propuesta (le muestra el menú para la reunión de fin de año), y lo del final es el intercambio y nos vamos a reunir en el recreo para votar y ponernos de acuerdo.

Sub: ¿porque no quieren participar?

D: Daniel es muy soberbio.

Sub: ¿qué mala cara vio?

D: si dice que no, es no.

Subd TP: ¿quiere que le pida sus cuadernos y libros a la maestra de primero?

D: si, perfecto.

Me dice que la acompañe, porque va a revisar los cuadernos y libros de la maestra de primero.

D: trae una silla para que te sientes aquí.

Yo: si, gracias.

Comienzan a revisar los cuadernos y dicen que la maestra no corrige las palabras que los niños escriben mal, que no escriben sobre el renglón y algunos niños tienen resueltos los libros y otros no.

D: mira Alejandra, este niño tiene resuelto el libro más que los demás y dijeras que él o su mamá quisieron adelantarse pues te lo creo, pero además está calificado por la maestra.

Subd TP: si, tienes razón, hay que preguntarle.

D: desde cuando quiero traerte mis programas, son los de la patria y son muy delgaditos, supongo que son así, porque los maestros de antes no necesitaban tanto. Mira en septiembre vio vocales.

Subd TP: les faltan márgenes, es que no se si no trabajo con cuaderno alemán.

D: yo les enseñaba como hacer márgenes.

Subd TP: espacios entre letras y deja hojas en blanco.

D: fechas, este niño es el que es atrazadon, tiene muy poquito, yo para este mes ya me hubiera acabado tres cuadernos. No corrige, tiene que corregir siempre, títulos y fechas (sigue ojeando los cuadernos), caligrafía, llevo tres niños que están mal, no les enseña a separar números con letras.

Subd TP: ubicación espacial.

D: mira no me separa, ¿Por qué este niño si tiene esto y los demás no? (son ejercicios de español).

Sub TP: he visto que tienen un cuaderno donde recortan y pegan, además no le está dando importancia en la separación del número con la letra.

Suena el teléfono, Alejandra lo contesta.

Subd TP: le habla el supervisor.

D: ¿qué quieres? ¿Cómo estás? Todo por tragón.

Cuelga sin decir ningún comentario. Entra una maestra de tercero, ve que están revisando cuadernos y libros y pregunta ¿Por qué están revisando libros?, nadie le contesta. Entra un señor que está arreglando asuntos relacionados con el agua.

Señor: maestra se quemó la bomba.

D: ¿cuánto sale una nueva?

Señor: unos 1000.

D: ¿usted puede traerla si le doy el dinero?

Señor: si

D: déjeme ver, porque la maestra me dijo que ella tiene una, esta usada, pero dice que si sirve.

Habla por teléfono a la maestra que tiene la bomba, le pregunta si todavía la tiene y deciden usar esa bomba.

D: dice que, si la tiene y si, vamos a ocupar esa, pero sería mañana.

Señor: si maestra mañana nos vemos.

Suena el teléfono, es Eric (el proveedor de los materiales que se compraran con el cheque que les dio la SEP), al parecer hablan sobre las facturas del pedido que le hizo la directora.

D: como me disgusta estar fregando al prójimo (habla por teléfono), hola contador, soy la maestra Vero, me llego un correo, tengo una factura de 1840, bueno en esta semana te llevo las facturas, (cuelga).

Sub Advtva: tengo una queja, había tres niñas en el baño sin gafete una de ellas echo una cubeta de agua al baño y se hizo un charco, tuve que secarlo, se supone que debían llevar gafete, yo creo que estaban jugando, por eso no deben ir al baño en grupito.

M TP: coincidieron en el baño, porque son de diferentes grupos.

Sub Advtva: hay que decirles que mientras no haya agua no les den jabón, mejor una toalla o gel.

Son las 3:57 pm entra la maestra de la escuela 30 de Abril para pedirle a la directora que le abra la puerta para que salgan los niños de esa escuela. En el patio están ensayando un bailable con el maestro de E.F. al llegar a la puerta, la directora se da cuenta que se equivocó de llave y regresa a la dirección por la llave, abren la puerta y entregan a los niños.

Son las 4:12 pm, regresamos a la dirección, esta una maestra que quiere hablar con ella para pedirle dos días económicos, dice que sería el miércoles y jueves, la directora le da los dos días que pide, la maestra le dice “por eso la quiero mucho”. Nos sentamos y la directora sigue revisando libros y cuadernos.

Sub Advtva: hablo el contador, necesita saber de cuanto quieres la factura.

D: ya le mandé, ¿Qué es lo que no entiende? Y hasta le pongo que serían dos.

Sub Advtva: ah bueno.

D: ¿Cómo ves los libros? (le pregunta a la sub)

En ese momento entra la maestra de cuarto (Saray).

M Saray: maestra tengo una situación complicada, se acuerda que el viernes vino la mamá de Maricarmen a decirme que Karen y Daniela han molestado a su hija, que la semana pasada a la hora de la salida las dos se iban riendo de ella, Daniela es tranquila, hable con ella y dijo que si se iban riendo pero no de ella y Karen dice que no es verdad, que aquí adentro estaban hablando que su hermano de segundo no quería que se juntaran con Maricarmen, pero además Maricarmen dice que la semana pasada Karen le dio un rodillazo en el vientre en la hora del recreo y que se le hizo un moretón, dice que todo paso afuera de computación, pero la semana pasada no vino Karen, además de que no vino Karen la maestra Jesica estuvo afuera del salón de computo, ya le pregunte y dice que tampoco vio o le dieron alguna queja, pero Maricarmen es la única que dice que si es verdad.

D: hay que citar a la mamá, para que le digas que paso y decirle que nada coincide.

M Saray: ya le dije a Maricarmen que me diga la verdad y después de mucho dice que no.

D: ojalá la puedas citar hoy a las seis, para comentarle lo que paso y nada de lo que dice es cierto, le dices que hable con la nena.

M Saray: no sé si comentarle lo del moretón.

D: si, coméntale.

M Saray: pero Jesica dice que no es cierto, la señora ya se la creyó, porque me dijo que las niñas si hablaron de ella.

Entra un niño del grupo de la maestra Leslie a quejarse de sus compañeros.

M Saray: ¿ya acabaste tu trabajo?

Niño: no

M Saray: ve, ahorita voy. Voy a hablarle a la señora.

Son las 4:30 pm siguen revisando los cuadernos.

D: este niño no tiene nada.

Subd TP: la mayoría de los niños se saltaron las primeras hojas.

D: si, es lo que estoy viendo.

Entra la maestra angélica y me saluda. Entran los niños por juguetes, la maestra Alejandra les dice que tienen que jugar todos.

D: nada más encontré uno que está avanzado, le voy a hacer un oficio, bueno, una invitación.

Son las 4:46 pm salimos al recreo, los maestros se reúnen en el patio para hacer la votación para el menú para la de fin de año, la mayoría de los maestros dicen que no leyeron el menú, uno de los maestros les lee los menús y votan, les dan el costo de cada uno, también votan para ver que regalo quieren regalar, dicen que hay cuatro opciones, estas son: taza, reloj, bufanda y pantuflas, hacen la votación, queda empatado taza y pantuflas, la directora no ha votado y esta le da el voto a tazas.

D: entiendo la parte de las maestras, pues se les vienen muchos gastos.

Están de acuerdo en que en el intercambio sea de tazas.

M Angélica: la pastorela se suspende por los tiempos.

D: vamos a cantar unos villancicos.

M Angélica: traemos un abrigo rojo, cada año presto los gorritos azules.

M Telma: no maestra yo tengo el rojo del año pasado.

D: dependiendo de cuál cantemos traemos los gorros. Tu mi rey y yo tu plebeya.

Tocan la campana para el término del recreo, los niños se forman por grupos.

M Leslie: maestra le voy a solicitar un día, el jueves.

D: ¿también tú?

M Leslie: sí.

D: está bien.

M Leslie: ¿con grupo?

D: no.

Son las 5:08 pm los niños comienzan a subir a sus salones, cuando la maestra Angélica los regresa para darles instrucciones porque tiraron a una niña por correr.

D: no pueden correr porque hay niños más pequeños ¿entendido? (los niños dicen que sí), suban.

Sub Adtva: ¿le llamamos a la mamá de la niña?

D: ¿Qué le paso?

Sub Adtva: se pegó en la cabeza.

D: si, háblenle.

Entramos a la dirección, la directora redacta el oficio para la maestra de primero (lupita), entra el conserje a preguntar dónde va a poner la lámpara.

D: allá por la puerta. Ya vinieron los de la delegación y van a traer tres lámparas.

Conserje: dicen que van a poner una en la techumbre.

D: está bien.

Conserje: bueno, yo le aviso.

D: si.

Entra la maestra Mónica de primero, para avisar que ya le hablo a la mamá de la niña que se cayó.

D: ¿qué más le pongo en el oficio?, hay cosas que no corrige, escriben mal y no corrige.

Sub Adtva: tienes que poner lo que viste.

D: Ale, mira le puse que de acuerdo a la ruta de mejora no cumple con ella, pues tiene deficiente caligrafía, le estoy poniendo las inconsistencias, como hojas sin trabajo.

La sub Adtva y TP le ayudan a redactar dicho oficio.

D: no corrige al niño, si ponen “ditado” no les corrige, ósea, es cierto, no es lo que les está calificando, pero si le hace falta lo corrija.

Subd TP: le puse, usar los cuadernos correspondientes, porque tiene varias asignaciones en un solo cuaderno.

Entra el maestro de E.F a pedir un gis, bromean que eso ya no se usa, la maestra Alejandra se lo da.

D: como le ponemos que no usa los libros de texto.

Sub Adtva: no hay trabajo en los libros de texto.

D: ya, ¿no?, ahora si le voy a poner las sugerencias y hablar y de ahí tomar una minuta.

Sub TP: si.

D: tengo que citar a la mamá del niño que va más atrasado para hablar con ella, el miércoles a las 2:30 pm, si se nos pone brava la señora le damos la opción de cambiarlo con Mónica.

Me despido.

Registro de observación: 6

Fecha: 1/ Dic/2017

2:45 pm toco, abre la subdirectora Adtva, me dice que pase a la sala de computo, me dice que les están mostrando las computadoras, entramos la subdirectora le dice a la directora que ya llegue.

Sub Adtva: ya llego la maestra.

Voltea, me ve y hace el comentario.

D: yo pensé que era la de quinto, pensé que ya me la habían mandado. (Reímos)

Yo: ¿no tiene maestro de quinto?

D: no, me está ayudando el maestro Arturo, pero él es de tics. Mira te voy a mostrar los videos que nos están instalando en las computadoras, incluyen música y algunos son de ópera, es para que los niños se acerquen a otro tipo de música. (Vemos un video, son las 2:53pm.), en ese momento la directora pregunta a los docentes, ¿ya nos podemos subir?

M Arturo: ¿no puede ser aquí la junta?

El ingeniero en computación les explica que ya no tienen que conectar ni desconectar los equipos, les dice cómo usarlos. La maestra Telma resuelve un ejercicio del programa nuevo en la computadora, la directora le aplaude y le dice que está muy bien.

Ingeniero: lo que se hizo aquí fue un milagro, porque todo esto era basura y ahora son equipos. (Le da sus datos a la directora por si se llegara a presentar algún problema en el futuro con los equipos).

3:00pm. Subimos a la biblioteca, donde se realizará la junta de consejo técnico.

D: Lucí no me saludaste.

M Lucí: me iba a sentar.

La sub Adtva, comenta el programa de la junta con la directora y la maestra Lucí. Entran todos los maestros, toman asiento.

D: ¿cómo les pareció lo que vimos abajo?

Los maestros contestan que les pareció muy bien.

D: ya se va el lunes el ingeniero, bueno en la junta vamos a ver lo de los diagnósticos, el llenado de los cuadros. ¿Tienen frío?

Algunos maestros dicen que si tienen frío, una de las maestras que están cerca de la puerta la cierra.

M Angélica: es que no traigo suéter.

D: como saben tenemos mucho trabajo, porque tuvimos tres semanas de descanso, por lo del sismo. Los niños no lo vivieron tan drásticamente porque no lo vivieron aquí. Les voy a dar mis cuadros cuando terminen, ya saben que son muy necesarios. Si hay dos maestros que evaluaron el primer semestre y el primer semestre será el segundo semestre, hay un rumor que ya no vamos a salir el 20, sino el 21, a mí no me ha llegado nada oficial, el maestro Antonio (supervisor), me dio un calendario en donde dice que salimos el día 21 y el día de las madres si lo van a dar. El convivio de fin de año lo vamos a organizar otra vez.

Subd TP: habíamos quedado en traer una botella de vidrio para el trabajo de navidad.

D: si, lo vas a hacer tú para toda la escuela.

Subd TP: está bien, va a llevar lenteja, arroz y frijol.

D: si, y vemos cual es la más cara y la omitimos. El martes 19 son los globos y los villancicos, yo les di unas hojas con calendario. ¿a qué hora pidieron la comida?

M Saray: a las 4:30pm.

D: ah, es que pensé que la habían pedido antes y me estaba adelantando.

M Mónica: ¿con que se taparan las botellas?

Sub TP: puede ser con silicón y tela o con la tapa de la coca.

Hacen una pequeña pausa, la directora ve su programa y pregunta.

D: ¿con que empezamos? Español o matemáticas.

M Telma: con matemáticas.

D: la maestra Ale es la encargada de matemáticas, maestra Ale, te escuchamos.

Subd TP: les pregunte hasta que bloque han trabajado y me dijeron que el primero y los niños salieron mal. Lo adecuamos de segundo a sexto, les voy a entregar los exámenes para ver donde tenemos que poner más énfasis.

D: ¿los tienes a la mano?

Subd TP: si, estos son unos diagnósticos que hicimos después del sismo. (Los reparte entre los maestros).

D: maestros, es importante que analicen los resultados, también quiero comentarles que me mandaron un cheque de \$3,8000 se compraron varias cosas, al rato las subimos, las pueden ocupar todos.

M Zuriel (E.F): se compraron bloques, rompecabezas, traga bolas, dibujos con agujetas para que aprendan a amarrar, esto nos servirá para los niños de primero y segundo porque no coordinan bien, entre otras cosas.

D: los de primero y segundo no tienen danza, porque el maestro dice que no tienen coordinación. También vimos lo de la luminaria, el señor quedo en arreglarme otra lámpara para la techumbre. Maestras, si se les funde un foco o se los roban, díganme o díganle a Daniel (conserje), antes de que llegara el cheque yo compre focos y ahora va a traer más, también se hizo un oficio para pedir tres lámparas.

M Arturo: una mamá se quejó, porque cuando salen está muy oscuro.

D: ya lo vi, pero fui al deportivo y dicen que yo lo tengo que hacer. (La puerta de la escuela esta frente a un deportivo), el señor que me dono el reflector me dijo que va a conseguir los focos de las lámparas de afuera.

M Angélica: pero esto urge, porque se pueden llevar a un niño. Mi sobrina dice que había un señor afuera y que le hablaba para que fuera con él.

M Arturo: hay papás que preguntan si ya salió tal grupo, porque no han visto a su hijo y resulta que el grupo ya salió, no se ve nada.

D: voy a checar con Eric, para saber si trae unos.

M Angélica: ¿ese reflector no se puede voltear hacia la calle?

D: necesitamos checar. Bueno, volviendo a lo de la materia de matemáticas, maestras ¿ya revisaron?, ¿Qué opinión tienen?, ¿Cómo lo vieron?, ¿les pareció bien?

M Telma: a mí me pareció bien, en el primer bimestre teníamos que enfatizar suma y resta, ya salieron mejor, si vi que hubo un alza en sus conocimientos, Leonardo no sabía nada y ahora ya sabe algo, pero es por lo mismo que falta mucho.

M Angélica: que les parece si hacemos una junta con las mamás de los niños que faltan mucho, por ejemplo, Sheila falta mucho por que tiene que hacer quehaceres y su hermano no falta, porque su mamá dice lo bueno es que es mujer y la van a mantener, y su hermano tiene que prepararse.

D: si, vamos a platicar con las mamás y vemos que se puede hacer por Sheila. Ya les había dicho que tienen que jugar con sus niños, no saben jugar avión.

Los maestros dicen que no hay aviones pintados en el patio.

D: ustedes pueden pintarlos, si juegan con ellos van a ver mejores resultados.

Se escucha la campana y todos los maestros dicen que es el recreo (ríen). Se asoma la subdirectora, son los señores que traen material de construcción, baja a recibirlos.

D: hay dos canchas de cachi bol y los niños se divierten, yo les pido que nos ayuden a cuidar a los niños, hay dos pelotas de repuesto, yo sé que es el descanso, pero es importante que los cuiden, yo los invito ahora verbalmente para que nos pongamos las pilas para evitar accidentes.

Ok de matemáticas de matemáticas ya tenemos todo. Maestra Angélica, me preocupa que la materia de lectoescritura no ha disminuido. (Pregunta cuantos niños van con la maestra Angélica).

M Angélica: la mayoría de los niños de segundo necesitan ayuda, por eso les digo que es importante hablar con los padres de los cinco niños.

D: debemos ver qué pasa, porque no es posibles que tengan que estar con la maestra Angélica hasta que terminen la primaria. ¿De tercero?

M Tercero: tengo 5.

D: este grupo de tercero es un grupo especial, desde el año pasado hay niños rezagados.

M Angélica: la cuestión con una de las niñas de ese grupo es que falleció el papá del papá y esto les afecto mucho.

M tercero (hay dos grupos de tercero): yo tengo cuatro, Yaret está perdido, no reconoce las letras, Yamileth sabe leer y escribe, pero no sabe redactar, se pierde.

M Angélica: si, su problema es actitudinal.

M Tercero: ella siempre está retrasada, va al taller de lectoescritura y cuando vuelve no se puede poner al corriente.

D: ellos ¿Cómo van, los de tercero? (le pregunta a la maestra Angélica).

M Ángel: están más avanzaditos.

D: cuarto año, ¿Cómo va?

Maestra Telma de 4 año: Sheila tiene bonita letra, Leonardo es un poco rebelde y no quiere ir.

D: Saraí ¿cómo vamos contigo?

M Saraí: tengo 6 niños que van al taller, pero siento que ya no le toman importancia, Mariana y Camila, pienso que ellas necesitan práctica, están relajadas. Luis, tiene problemas de redacción, porque dictado si lo toma, pero al redactar no sabe, es muy incoherente, creo que hay 3 niños que realmente necesitan el taller.

D: me pasas los nombres de los niños que consideras que si necesitan el taller. ¿De quinto?

M quinto: tengo 4, Santiago falta mucho, lupita también, su mamá lo deja y pierde todo lo que ya había aprendido.

D: cuando no redactan bien, no traen bien los conocimientos de que es un sujeto, que es un predicado, yo lo que he notado es que su vocabulario es muy limitado y eso les compete a ustedes como maestros. Ale noto que los niños han avanzado, ustedes le pueden decir a la maestra Angélica que es lo que los niños necesitan para que ella se enfoque en las necesidades que tienen.

M Angélica: quiero decirles que es muy cansado para mí ir a leerles a todos los grupos, además he notado que los niños comen todo el tiempo, son malos hábitos. Me motiva que hay un niño, Caleb, ya me trae lecturas.

M quinto: yo digo que en mi grupo no comen, quisiera pedir que se les diera una hora a la semana.

M Telma: a mí me gustaría que fuera una vez a la semana, porque hay veces que llega la maestra Angélica y le digo, ahorita no, porque estoy cerrando y se distraen.

M primero: a mí me gustaría que el tipo de lectura fuera diferente y fuera parte de la lectura, que ellos participen en la lectura de manera más directa.

M Telma: sería más funcional encontrar más formas que fueran más significativas, lo que yo hago es, ver los 7 puntos para entender la lectura, a mí me gustaría que fuera más tiempo.

M Arturo: al inicio, cuando Angélica comenzó con mi grupo opinaba que era mejor una hora a la semana, pero empecé a notar algo diferente en los niños y si han mejorado desde que ha ido Angélica se han involucrado en la lectura. Me he dado cuenta que si funciona, lo que no me gusta es que como dice Telma, se pierde el tema. Lo que quisiera proponer es que tuviéramos un bimestre más como lo estamos haciendo y después hacerlo una vez por semana, propongo que se someta a votación, esto es porque a veces llega Angélica y le digo dame chance.

M Angélica: cuando yo le planteo a la maestra sugiriendo esta forma de trabajo, es porque los niveles de lectura están muy bajos, para mí es muy cómodo ir una vez a la semana. Si ustedes se comprometen a hacer la lectura y cuando yo haga el examen que todos salgan bien, la cuestión está en que me ayuden, porque los niños no traen los libros y sí, es cierto, yo soy la maestra de la biblioteca y pueden venir aquí una vez a la semana.

M Art: a mí me gusta tu trabajo y estoy convencido de que si funciona y quiero que probemos varias formas, como pedirles que hagan un dibujo del texto que les lea la maestra o que hagan un resumen.

La maestra Saraí levanta la mano.

D: a ver Saraí.

M Saraí: ya se me olvido. (ríen)

M Primero: eso lo podemos hacer los maestros, ¿pero, como puedo apoyar a la maestra Angélica?

Sub: llevo muchos años ayudando a leer y escribir, trabajo en preescolar, lo que veo en la primaria es que los niños de primaria no están aprendiendo, porque tienen mal aplicada la técnica. Los números tienen que ser espacial, temporal, etc. Es un proceso y si se salta algo, se les dificulta. Estoy de acuerdo con la maestra Angélica porque los está ubicando eso que están proponiendo los maestros para la lectura no se hace ni en kínder, hay otras formas, los niños no tienen el sentido de cómo utilizar los cuadernos, a veces los niños escriben en escaleritas.

D: estuve platicando con Ale, Angélica y norma sobre la importancia de este taller, cuando Angélica me lo planteo, dije, esa es la voz que quería escuchar, la maestra de lectura les tiene que dar estrategias, nada mas eso, también las entiendo cuando dicen de las interrupciones, me gustaría que siguieran con esta actividad dos veces por semana, la primera de 15 minutos para leer y la segunda para hacer la actividad que ustedes gusten. Para que ustedes programen sus actividades, como lupita (maestra de primero) ella dijo, yo prefiero que lea de historia. Denme chance de que termine hasta diciembre.

M Angélica: ¿dos veces por semana?

D: si. Actividades que tengan que ver con la materia que están viendo.

M Jesica: yo quiero ver los adverbios.

D: Angélica tendría que seguir yendo a sus salones.

M Angélica: me dio mucha tristeza el puntaje que alcanzamos como escuela el año pasado en la olimpiada del conocimiento.

D: yo le sigo apostando a la lectura, que el trabajo que Angélica hace es muy prometedor. ¿Saraí ya te acordaste?

M Sara: yo iba a contradecir a la maestra Angélica, tiene que ser más dura, porque es puro corazón, hay niños que la buscan mucho, porque los niños no comen hasta que entra ella.

D: ella debe seguir las reglas, ella dio la clase, tienen que trabajar en conjunto.

M Sara: yo estaba como el maestro Arturo, si he notado avances, como habito si nos puede ayudar, podríamos trabajar los viernes.

M Art: yo sufro con los niños, cuando estamos en geografía, yo les digo que dejen el libro de geografía y tomen el de lecturas.

Son las 4:38 pm.

D: bueno, bueno, vamos a comer y después decidimos que hacemos con el taller de la maestra Angélica.

La directora me dice que me sienta al lado de ella para comer, me pregunta como veo la junta, le contesto que todos se involucran para darle solución a los problemas que se les presentan. Continuamos comiendo, a los pocos minutos entra el supervisor, saluda a todos los maestros que están en el salón, le dicen que se sienta donde guste y le sirven de comer. Compran un pastel para los maestros que cumplen años en noviembre. Terminamos de comer a las 5:30 pm.

D: entonces ya para concluir con lo de la lectura nada más se trabaja este mes como lo hemos venido haciendo y en enero dos veces por semana 15 minutos.

M Norma: yo creo que es mejor seguir como hasta ahora.

M Telma: si maestra así que se quede.

M Art: yo propongo un bimestre más.

M Jesica: yo también.

D: el maestro Albañil invito a las niñas para que estuvieran en el equipo de básquet, en el turno de la mañana. Tu niña Martha, mis respetos, no se hizo chiquita, ella le entraba, el otro viernes van a jugar los niños. Llegaron 8 niñas, pero debe haber compromiso, ojala ustedes vieran a las niñas como les gusta, insisto el que los niños jueguen y tengan otra actividad les va a ayudar a darles coordinación, Eduardo quiere abrir un grupo de danza en la escuela y yo le dije que si, pero necesito que ustedes me ayuden para que haya compromiso.

El espíritu competitivo nos ayuda bastante y al final pierdas o ganes te deja satisfacción, Eduardo me dijo que a partir de enero va a comenzar y buscaremos horarios para no afectar las clases, pueden ayudar a los maestros, somos un equipo y así debemos trabajar, en beneficio de los niños. Quiero terminar rápido, para que la maestra Ale nos modele (ríen), ¿de qué se ríen?

Pasan los cuadros a los maestros.

D: me van a llenar estas hojas, son los cuadros, vayan llenando, está enfocado en la ruta de convivencia, español, matemáticas y voy a hablar con los papas y llegar a un compromiso o por lo menos sensibilizarlos, el día 11 me lo tienen que entregar. Acuérdense que del 4 al 8 son las evaluaciones y ustedes me entregan el 11, 12, y 13.

Es importante que les digan a los niños de las aportaciones para los globos.

M Arturo: no sé cómo este lo de los dulces, para eso el dinero tiene que estar el lunes, porque vamos a ir el miércoles.

D: yo no les he dado, a ver si para la otra semana ya está el dinero.

M Mónica: ¿puede explicar bien lo de la botella?

D: si, vamos a hacer un trabajo todos juntos, son con semillas de la buena suerte, sacamos las mesas y cada quien va a tener su espacio, se les van a dar las semillas y van a llenar las botellas y al final las van a adornar, el lunes es trabajo manual, antes del recreo y el martes van a dejar ir sus globos con su carta, Angélica nos hace el favor de contactarnos con el señor de los globos, la carta la hacen aquí con papel china. A las 5:15pm entran los papas y dejamos ir los globos, después de los globos nos vamos a la techumbre y hacemos la

presentación de los villancicos y cada quien hace su presentación, terminamos a las 5:50, las mamás hacen el ponche y se vende con boletitos, esto sería el día 19.

M Lupita: ¿Cuánto cuesta?

D: \$7, tenemos a unos papitos que son tamaleros y les vamos a pedir que nos traigan tamales, ellos los venden en la calle a \$5, pero espero que me los den a \$4.

M Lupita: ¿Cómo vamos a venir?

D: No sé cuál va a ser la canción.

M Lupita: ¿vamos a ensayar la canción?

Maestros; Sí.

D: El día 20 será el convivio de los chicos, así quedaríamos. Tenemos otras actividades el día 8 de enero, es la expo de juguetes, platíquenlo con los niños.

M Angélica: Y recuerden que, si no les traen nada, pueden traer otro juguete.

M Mónica: ¿Entran los papas?

D: No, ese día no entran, los juguetes deben venir marcados, hay que evitar los malos momentos. Maestra Angélica ¿no ha checado con sus alumnas de la UPN?

M Angélica: déjeme checar como le hacemos ahí.

D: No te preocupes, puede ser a finales de enero.

M Angélica: Es que depende de la materia que me den, entonces de eso depende la temática.

La directora les informa a los maestros que a maestra Angélica da clases en la UPN y cada año da un taller en su escuela.

Registro de observación: 7

Fecha: 4 de diciembre del 2017.

2:35pm, llego, me encuentro con la directora en la puerta, dice que fue a DGCI, entramos a la dirección, están las mamás que están a cargo de los desayunos escolares haciendo cuentas para ir a hacer el pago al banco. Entramos a la oficina, está la subdirectora, nos saluda y la directora comenta.

D: me fui directo a DGCI y me reviso muy lento, me pidió los papeles, me reviso las facturas.

Sub administrativa: ¿ya comiste? (le da una manzana)

D: vamos a revisar los cuadernos. (Come su manzana)

Sub Adtva: ¿Qué si tiene los permisos del maestro David? Porque le urgen para mañana. (La subdirectora saca una alcancía con la leyenda “cambio para la vista”) ¿Ósea que si yo veo bien aprendo mejor? ¿Sino? (ríen, le da un oficio y pide que se lo firme)

D: Yo tengo desde el viernes las becas y se me olvido entregarlas hoy. Ya no les invite manzana. (Me pregunta si ya comí y busca información en la computadora mientras come su manzana)

D: Ahorita que venga Angélica la voy a regañar, porque estaba, hay dele permiso a Zuriel de que se vaya temprano y se fue a tomar, hable con él y me dijo que, si estaba enfermo y que así se fue, tenía diarrea y dice que así se fue, le dije que se la fue a cortar con una cerveza.

La directora comienza a elaborar el permiso del profesor Daniel.

D: ¿Es este viernes, verdad? Lo de Daniel.

Sub Adtva: Si, el 8.

D: ¿No te dijo cuándo sería?

Sub Adtva: No, dice que la maestra Angélica le dijo que nosotros se los llevaríamos (permisos). Yussi trajo a su hijo, ¿Te aviso?

D: No.

Sub Adtva: Yo si soy muy mala, una vez una maestra llevo a su hijo y le dije, pues se va a quedar en la dirección. El reglamento así lo dice, además puede pasar un accidente con los niños, y si los papas se enteran que la mama trajo a su hijo, hay problema.

D: Así es, no se puede, además el niño es muy latoso.

Sub Adtva: Los niños de Yussi, no trajeron los gansitos.

D: Voy por Yussi. (Me pide que la espere).

La sub Adtva pregunta a las señoras de los desayunos si van al banco y si necesitan algo, porque va los salones, una de las señoras le dice que si, que necesita la tarjeta, se la da.

Sub Adtva: Voy a la estadística y a ver quién le hecha al bote. (La alcancía de cambio para la vista).

Regresa la directora y me dice que Yussi está ocupada.

Subd TP: maestra, vino la señora Anita, (la persona que le hace los adornos) y me dejo esta hoja para ver que adorno quiere.

En ese momento suena el teléfono de la sub TP, es la señora de los adornos, le dice que apenas le dio la hoja y que en la noche le avisa cual quiere que le haga. La directora me muestra las imágenes, pide mi opinión, después busca imágenes en internet. Entra la sub Adtva.

D: te hablo Marisol, que quiere el bote, me pidió lo de las becas, le dije que ahorita se lo llevas y la señora Anita nos mandó imágenes, ¿Cómo ves? (le muestra la hoja y otras imágenes de internet), ¿Cuál te gusta?, ese lo escogió Brenda, así que le tocan los bombones (reímos). Te voy a dar lo de los dulces, ¿tienes cambio de \$500?

Sub Adtva: si.

D: cóbrate y ahorita te pago lo de la cangurera.

Entra el técnico en computación.

Técnico: aquí con una molestia.

D: hay, pues no moleste.

Técnico: me dijo la directora de la mañana que le preguntara a usted, sobre lo del salón de computo.

D: pues como vea ella.

Técnico: vaya a ver, no es mucho tiempo.

Vamos al salón de cómputo, nos explica que cambios hizo del sonido y color de la imagen. Además, explica los programas que tienen las computadoras.

Técnico: ¿opinión?

D: está bien, me gusta.

Técnico: a mí me gusta pedir permiso para todo.

D: está bien, no se preocupe.

Técnico: ¿está de acuerdo?

D: si.

Técnico: gracias por su tiempo.

Salimos del salón de cómputo, nos dirigimos a la dirección, en la dirección está la maestra Angélica.

M Angélica: ¡hola, hola!

D: a ver, ustedes estuvieron abogando por Zuriel y se fue a tomar (ríen y se despide la maestra Angélica).

Entramos a la dirección, la directora busca unos folders y comienza a romper papeles, se da cuenta que rompió unos que si le servían. Entra la maestra Mónica de primero a decirles que está preocupada por una niña que no habla y está a trazada, pide un citatorio para la mamá de la niña, se lo dan y sale de la dirección.

D: ya saqué diez copias de los permisos.

Sub Adtva: voy a la zona a entregar esto. (La alcancía de cambio para la vista).

D: archivas los gastos.

Sub Adtva: ¿me prestas la llave?

D: si, pero ya se van a ir. (Los niños de la escuela 30 de abril que salen a las 4:00 pm).

Sub Adtva: o me espero, o mejor le saco la llave.

D: si, sácala.

En ese momento entra a la dirección la subdirectora TP.

Subd TP: maestra que ya se va la 30.

D: ¿vas o voy?

Subd TP: voy.

Después de haber ido a la otra escuela regresa la sub Adtva y la directora le dice.

D: ya le dije a Yussi que la voy a evaluar, dice que tiene E.F a las 6, entonces a esa hora voy.

Sub Adtva: si.

D: tengo que hacer lo del comité interno de seguridad escolar, ¿Quiénes son los del botiquín?

Entra la subdirectora TP y le dice que todavía quedaba un niño, la maestra le dijo que cerrara la puerta y ella esperaba afuera con el niño. La directora comienza a actualizar el comité y comenta con la sub Adtva a quienes van a poner en cada puesto.

D: yo no sabía, pero según Peña Nieto quiere militarizar la educación.

Sub Adtva: si, que quiere que el ejército este en las calles y si pasa esto, el ejército puede entrar a tu casa.

D: ¿ya votaste?

Sub Adtva: si

En ese momento me pregunta.

D: y tu Brenda ¿ya votaste?

Yo: no.

D: te voy a mandar la encuesta para que la veas.

Yo: está bien.

Hacen comentarios sobre el narcotráfico y la guerrilla de Colombia, dice que entiende que hay narcos que están ahí a la fuerza. Entra el maestro de EF. A preguntar cuándo serán los villancicos, le dicen que son el jueves 21 de diciembre.

Son las 4:31 pm. Entran niños a pedir juguetes y entran al saloncito donde los guardan.

D: no, no pueden entrar ahí, porque se les puede caer algo encima.

M Mónica: hola, buenas tardes, ¿Dónde está la zona 6? (es donde le toca hacer guardia a la hora del recreo).

Sub Adtva: donde está el techito.

M Mónica: gracias. (sale de la dirección)

Son las 4:35 pm vamos al patio, me ofrece de su comida y me pregunta si quiero sol o sombra, (nos vamos al sol) me dice que hay una mamá que les va a regalar unas nochebuenas a cada uno de los maestros y me enseña cuál es la hija de la señora, dice que la niña y la señora son muy educadas. Termina el recreo, me despido y me retiro.

Registro de observación: 8

Fecha: 11/dic/2017.

2:40 pm llego a la escuela toco el timbre, me abre el conserje, me dice que me pase, en el patio esta un grupo, están ensayando los villancicos, entro a la dirección, saludo, la directora me dice que me pase y que tome asiento.

D: fui a buscar la taza para el intercambio, pero no me gusto ninguna, se me hicieron muy cursis, también pregunte por tarros, pero se me hicieron muy toscos, vi unas tazas, eran dos y pensé una para el maestro y otra para su esposa luego vi unos vasos, esos eran cuatro y pensé estos estarían bien, así los disfruta con sus hijos y esposa, fue complicado elegir, le compre una taza.

Sub Adtva: está bien, ¿ya viste lo del desayuno de la zona? Es mañana a las 8:30 am, no inventes, uno tiene que trabajar.

La directora busca su celular para mandar un mensaje.

D: le voy a mandar un mensaje que diga, gracias por informar y no tomar mi parecer. (Ríen), ya lo mandé.

Sub Adtva: ¿cómo te avisan de un día para otro? Así no.

D: a lo mejor porque es 12, piensan que si vamos o que no trabajamos.

Sub Adtva: a lo mejor, ahorita regreso, voy a tomar la estadística.

Le pregunto porque no toman en cuenta que algunos directores no pueden ir porque trabajan y porque no lo hacen en fin de semana.

D: yo le dije a Antonio (supervisor) que lo hicieran a las doce, pero me dijo que no, porque algunos no quieren y yo tengo que hacer guardia en la otra escuela, no me puedo salir.

Regresa la sub Adtva y dice que hace frio.

D: ya me contestaron el mensaje que envié, dice que se decidió en la junta de consejo técnico, bueno, por lo menos ya sé por qué. (Me pregunta si quiero una coquita, le digo que si). Voy a decirle a Daniel que me las abra.

Sub Adtva: si

D: mira la Ale ya hasta se la va a acabar.

Sub Adtva: hay que guardar las fichas ¿verdad?

D: si

Sub Adtva: casi no vinieron niños, de sexto A vinieron cinco, de los que más vinieron son del maestro Arturo.

Las dos trabajan en las computadoras, entra a la dirección el maestro de E.F con un niño.

M E.F: necesito su ayuda maestra, este niño no quiere trabajar, ya le dije que tiene que hacer lo que le digo y dice que no.

D: conozco a su mama y me dijo que le hablara cuando no quisiera trabajar, (la directora le pregunta al niño ¿vas a trabajar? El niño no contesta), entonces ¿le hablamos a tu mamá?

Niño: no.

D: entonces ponte a trabajar o le vamos a llamar.

Salen los dos.

D: este niño es agresivo, te agrede, a su mamá le pega y a su mamá le da risa, el otro día lleo tarde la señora por él y le daba trancazos.

Continúan trabajando.

D: hay no que cosas.

Entra el maestro Arturo a la dirección, (este maestro está ensayando los villancicos en el patio con su grupo) la directora le pregunta.

D: ¿ya trabajo el niño?

M Arturo: no quiere trabajar, le hizo señas obscenas a otro niño y no se le puede decir nada, porque sueltas golpes por todos lados.

D: háblale a su mamá y dile que no quiere trabajar.

Entra la conserje a darle unas llaves a la directora.

D: ¿de qué son?

Conserje: del candado de la basura.

Llama el maestro Arturo a la casa del niño para hablar con la mamá, cuando se comunica con la mamá le dice que su hijo no hace caso, que no quiere trabajar, el maestro le pide que vaya a la escuela a hablar con el niño, al parecer la mamá no puede ir, pero le dice que mandara a su hermana, cuelga, el maestro entra a la oficina de la directora y le dice que en un rato llegara la hermana del niño, la directora le dice que está bien.

D: ¿vas a ir al SAMS? (Le pregunta a la sub Adtva.)

Sub Adtva: sí.

D: ¿te encargo las galletas? Necesito tres.

Sub Adtva: Si.

Entra la conserje a la dirección.

Conserje: Maestra vino una maestra de la mañana a ver a doña socorro, que si la deja pasar.

D: A ver, no son horas de venir, está bien, dile que pase.

Entra la maestra de la mañana, saluda y le pide permiso a la directora para pasar a ver a doña Socorro, después de esto la directora me comenta.

D: la directora de la mañana es muy delicada, a mis maestros no los deja estar aquí fuera del horario, tengo una maestra que llega temprano y le dijo que no podía estar dentro de la escuela hasta que fueran las 2 y se lo dijo a ella, hubiera preferido que lo dijera a mí y yo le decía a la maestra, pero bueno,

Entra la sub TP a decir que ya se van los niños de la 30 de abril, la directora me pregunta si quiero ir o me espero, a lo que le contesto que me quedo y que si me da permiso de hacerle unas preguntas a la sub Adtva me dice que sí y comienzo a preguntar, después de 20minutos entra la directora con dos maestros, traen unos vasos de café para cada una de nosotras, dicen que nos los mando la señora de la cooperativa.

Entra la maestra Saraí para hablarle a la mamá de un niño que se le rompió el pantalón, entra Angélica y bromean con el niño.

M Angélica: ya vine.

Después de diez minutos regresa la directora.

D: vino el papá de Maricruz, ya me platico toda la historia, me enseñó un oficio. Dice que Maricruz acuso a su tío de abuso sexual, la psicóloga le pidió que hiciera la demanda, el papa hablo con el tío y el tío le dijo que hiciera la demanda, pero al final la psicóloga le saco la verdad y el tío no abuso de ella. El papá dice que Maricruz miente. Maricruz se burló de su papá y él le dio un cinturón en las piernas y ella se agacho. El papá siempre les da dinero.

¿tú les das? (le pregunta a la maestra Angélica)

M Angélica: solo una vez.

D: llega con plumones y dice que tú se los das, quería hablar contigo y el viernes vino el papá y se me acerco Ángeles y me dijo, vino mi papá, ¿si lo van a castigar? y le dije, pues tú lo viste, yo lo voy a defender.

M Angélica: el problema con ellas es muy difícil.

D: el DIF le prohibido que se duerma con ellas, las bañe, el papá hablo con el tío y le dijo que fueran al ministerio a levantar la demanda. Se acuerdan que también dijo que su papá la había quemado y pues resulta que ella solita se quemó, el 19 de diciembre tiene cita con el psiquiatra por la mentira del abuso la regresaron al psiquiatra. Ella convence a las hermanas para que se asomen a la ventana y les pregunta ¿Qué crees que pasaría si te caes?, ellas van a decir que tú les das, el papá se juntó con una señora que tiene dos hijos.

Ángeles (alumna) me dijo ¿le puedo hacer una pregunta?, ¿qué le van hacer a mi papá por lo que le hizo a Maricruz?, le conteste que no sé. El papá dice que Ángeles cacho a Maricruz cortando su pantalón con unas tijeras y dice que mari necesita medicamento, pero no se lo pudo comprar porque, no tiene dinero.

M Angélica: como los daño su madre.

D: el papá dice que Maricruz se pone atrás de él y le hace gestos y que esto ya lo vio la psicóloga, dice que la psicóloga le dijo que si sigue con esa actitud los van a separar, porque a ellas las darán en adopción y Maricruz escucho y pregunto ¿en cuánto tiempo me van a dejar salir?, yo lo que deduzco es que ellas lo hacen con dolo, ¿no?

M Angélica: la cuestión es que la pareja del señor no se vaya.

D: me molesta la actitud, dice que les dijo, me voy a dormir con ustedes a sabiendas de que lo tengo prohibido, las dos chicas estaban contentas, su esposa le dijo que no lo hiciera, pero él dijo que quiere que sus hijas se sientan queridas.

Nos van a mandar un cuestionario para que lo contestemos. La señora dice que le da 5 y gasta 10, parece que roba, tenemos que hablar con Zuriel, Saraí y tú, para que sean tajantes, yo le dije que si en 15 días no lo mandamos a hablar entonces el junte todo lo que lleven sus hijas el venga y junte todo lo que lleven.

M Angélica: me gustaría que viniera los viernes para poder hablar con él y comenzar a atenderlas.

D: pues así es, quedo de venir al día siguiente de la cita con el psiquiatra, le dije que le preguntara al psiquiatra como podemos ayudarlos. También la hermana chiquita vino y me dijo: hola directora, ¿si le va a pasar algo a mi papá por lo de Mari? Y me dijo, es que Mari quiere que lo encierren.

M Angélica: me atrevo a decir que no visualizan lo que va a pasarle, lo que el papá me dijo es que la mamá las golpeaba mucho y ella de alguna manera veía como la mamá se acostaba con varios.

Sub Adtva: debe tener ayuda psicológica cada semana y si no le dan la medicina va a estar mal.

D: por eso te preguntaba si el DIF los puede ayudar con el medicamento, el papá dice que el DIF le dijo que se prepare, porque este proceso va a durar 10 años y yo le dije, imagínese cuando sea adolescente.

Sub Adtva: yo creo que no hay quien las lleve al psicólogo.

M Angélica: la señora.

D: no, el papá solo las puede llevar.

Sub Adtva: si va con un psicólogo la cosa es diferente, yo le platique a la psicóloga del kínder en donde trabajo en la mañana y me dijo que todavía se puede evitar una conducta psicótica.

D: la señora las trata bien, les dice, báñate, báñate y mari le recuerda que no la puede tocar y menos bañarlas.

M Angélica: está difícil.

D: bueno ya están enteradas de lo que está pasando con Maricruz y sus hermanas, hay que estarlas checando.

Sale de la dirección la maestra Angélica y la directora va a ver a los conserjes, me despido de la sub Adtva y en el patio esta la directora está en el patio. Me despido y le agradezco todas las facilidades que me dio para la realización de la investigación.

Instrumentos de investigación.

INSTRUMENTO UNO.

Preguntas al director.

Formación a la función de director.

1.- ¿Qué carrera estudio?

R= soy normalista, soy licenciada en educación básica y tengo una maestría. La licenciatura y la maestría las estudie en una unidad de la UPN por el centro de la CDMX. (le pregunto cómo es que obtuvo su puesto como directora) la plaza de directora la obtuve por escalafón.

2.- En el documento De Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión Escolares. De Educación Básica. Dice que el director debe garantizar el aprendizaje de los alumnos. ¿Qué técnicas utiliza para lograrlo?

R= es muy difícil hacer un examen a cada quien, pero los docentes los evalúan cada bimestre y así nos damos cuenta quien tiene bajo aprovechamiento y se les da una regularización para que podamos tener de alguna manera nivelado, (cabe mencionar que la escuela no cuenta con servicio de UDEI y todo el personal docente se involucra para atender a los niños con rezago educativo).

Apoyo de la SEP, en las funciones del director.

3.- Dentro de las actividades que realiza se menciona que debe gestionar la colaboración ante distintas instancias, como la sociedad civil, las comunidades escolares, supervisores y directivos de la escuela. ¿Realmente existe colaboración por parte de estas instancias?

R= no, yo asesoro y la gestión la hace la asociación de padres familia. Yo tengo dos subdirectoras, una se encarga de la gestión administrativa y la otra de lo técnico pedagógico, en esta escuela existe un ambiente de colaboración tanto de los docentes como de los padres familia.

4.- ¿Qué estrategias practica para su desarrollo profesional?

R= la lectura, leo mucho y tomo cursos para actualizarme, algunos son gratuitos y otros son solventados por mi cuenta y otros son los que nos da la SEP. He tomado cursos muy buenos en el CAM.

5.- ¿La SEP lo apoya con algún tipo de curso, para ejercer su trabajo?

R= se supone que si, pero los cursos que nos dan no son buenos, son como para decir que se ocupan de darnos cursos de actualización y capacitación, pero son muy pobres, es decir, son incompletos.

Apoyo a los docentes.

6.- ¿Cómo impulsa el desarrollo profesional docente?

R= les pido que vayan a cursos para que se preparen, las convengo diciéndoles que en esos cursos van maestros casaderos como ellas y que allá es más probable que encuentren un buen partido, en un principio se niegan, pero terminan yendo y al final del curso me hacen comentarios de lo bueno que les pareció el curso y que no se arrepienten de haber asistido a este a pesar de que invierten su tiempo libre de los fines de semana.

7.- ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo para la realización de actividades formativas?

R= de todo, eso sí, sin salirse de la currícula, ven los objetivos y tienen que ser muy lúdicas las actividades, por ejemplo, hoy tuvimos el festival del 15 de septiembre y con este se organizó la tradicional verbena, así fomentamos la integración de los padres con sus hijos, yo le apuesto más a la convivencia sana, otro ejemplo es que tenemos un taller en el cual citamos a las mamás de los niños y les contamos cuentos, en ocasiones ellas los leen

8.- ¿Cómo puede ayudar a los docentes con sus planeaciones?

R= es muy difícil ayudarlos, se nos plantea muy fácil, pero no es así, porque las circunstancias cambian a cada momento y cada salón son muy distintos, yo les digo en tu planeación dime a dónde quieres llegar y de esa manera creo que es más sencillo para ellos y para mí.

Apoyo de parte de los padres de familia.

9.- ¿Que tanto los padres de familia se involucran con la escuela y la educación de sus hijos?

R= depende, pero yo diría que un 50% si se involucra, pero yo les pido a mis docentes que traten de resolver los conflictos que surjan en la escuela ellos mismos con los alumnos y si esto no se puede, entonces ya se le cita al padre o madre, porque nuestro trabajo es ese, (me dice: imagínate que cada vez que el niño no cumpla con la tarea le vamos a hablar a los padres, no, esto lo resolvemos nosotros, en caso de que el problema persista entonces los citamos).

10.- ¿Existe buena relación entre los docentes, los alumnos y los padres de familia?

R= si, aquí si, yo hablo mucho con mis docentes, trato de estar al pendiente de ellos, por ejemplo, si llega a la escuela y lo veo cabizbajo le pregunto cómo estuvo su día el día anterior, esto lo hago para que ellos se sientan con la confianza de compartirme lo que les pudiera estar pasando y poder ayudar, claro, si está en mis manos.

INSTRUMENTO DOS.

Instrucciones.

A continuación, encontrara una serie de afirmaciones que representan diversos tipos de atención que su director/a puede dar a sus profesores/as.

Puesto del entrevistado: subdirectora académica.

Use la siguiente clave para expresar su opinión.

1.- Nada.

2.- Poco.

3.- Regular.

4.- Bastante.

5.- Mucho.

1.- Me informa de las decisiones que afectan mi trabajo.

2.- Me informa sobre como hago mi trabajo.

3.- Presta atención a mis sentimientos y necesidades.

4.- Apoya mis acciones e ideas

5.- Me anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.

6.- Me explica las razones de los problemas, prácticas y políticas del centro.

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones que representan diversos tipos de atención que su director/a puede dar a sus profesores/as.

	Me informa de las decisiones que afectan mi trabajo.	Me informa sobre como hago mi trabajo.	Presta atención a mis sentimientos y necesidades.	Apoya mis acciones e ideas	Me anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	Me explica las razones de los problemas, prácticas y políticas del centro.	Total.
NADA							
POCO							
REGULAR							
BASTANTE	6	5	4	11	3	7	36
MUCHO	7	8	9	2	10	6	42



INSTRUMENTO TRES.

El presente cuestionario tiene la intención de obtener información sobre las características de los docentes. Por ello se aplicará al titular del departamento de recursos humanos del plantel.

1.- Número de profesoras.

R= 11

2.- Número de profesores.

R= 4

3.- Edad del profesorado.

R=desde los veintidós hasta cincuenta y seis años.

4.- Antigüedad del profesorado en la escuela.

R= hay dos maestras que tienen veintiocho años en la escuela.

5.- Escolaridad.

R= hay tres normalistas y tres que tenemos maestría, los demás tienen licenciatura.

INSTRUMENTO CUATRO.

Evalúa las funciones de planificación, programación, organización, gestión, asesoramiento y evaluación de las actividades del entorno efectuadas por el director para tener calidad educativa.

Cuestionario.

ENTREVISTA 1.

ORGANIZACIÓN Y PROYECTOS ESCOLARES.

1.- ¿Ha diseñado un plan de actuación del equipo directivo y lo han presentado a los profesores y al consejo escolar?

R= si

2.- ¿Ha elaborado un anteproyecto del plan de la escuela?

R= si

3.- ¿Ha integrado en el proyecto las aportaciones de las diferentes áreas organizativas?

R= si

4.- ¿Se han integrado en el proyecto de la escuela los proyectos de innovación que se están realizando?

R= si

5.- Las conclusiones y los datos de la memoria evaluativa ¿Son utilizados para elaborar el proyecto educativo?

R= si, con la ruta de mejora.

6.- ¿Ha participado el profesorado individualmente o en grupo, en la elaboración del proyecto educativo?

R= si, en las juntas de consejo y planeación.

7.- Los objetivos programados en el proyecto ¿Son significativos y adaptados al entorno?

R= si, se hace una evaluación para saber cuáles son las necesidades de los niños.

8.- ¿Ha llevado a cabo reuniones con los profesores para darles a conocer el proyecto educativo?

R= si

9.- ¿Tienen establecidas estrategias de ayuda y seguimiento a los proyectos de innovación?

R= si, hay talleres de lectura, matemáticas y convivencia, primero de diagnóstico y después vemos cómo van avanzando.

10.- ¿Ha concretado el plan de situaciones que posibiliten el buen funcionamiento del centro?

R= si, se guía con la ruta de mejora, porque ahí lleva todo.

11.- ¿La dirección del plantel es coherente con el proyecto del centro?

R= si.

CLIMA LABORAL

12.- ¿Se tienen normas claras sobre permisos y ausencias del personal?

R= Si, se basan en la norma.

13.- ¿Propicia el trabajo en equipo?

R= si

14.- ¿Permite que las normas de convivencia sean consensuadas, conocidas y aplicadas?

R= si

15.- ¿Tienen establecidos procedimientos para ejecutar los acuerdos del consejo escolar?

R= si, en las juntas bimestrales y al final del ciclo escolar, se les da la rendición de cuentas por escrito o junta con los papas.

16.- ¿La dirección del plantel es autoritaria?

R= no siempre, solo que los maestros no sigan los lineamientos.

17.- ¿Las autoridades del plantel son participativas?

R= si

18.- ¿Existe liderazgo en la dirección del plantel?

R= si la maestra le gusta trabajar en equipo, en consensuado.

APOYO ACADEMICO.

19.- ¿Poseen suficiente información documental sobre el currículo escolar que les permita realizar una supervisión de su aplicación y prestar ayuda técnica?

R= si, en los planes y programas de estudio.

20.- ¿Disponen de un plan de seguimiento que les permita conocer y valorar el trabajo de las diferentes áreas organizativas?

R= si en la ruta de mejora, se evalúa cada mes.

21.- ¿Ha intervenido en algún plan de seguimiento del sistema de recuperación?

R= si

22.- ¿Se analizan y discuten los logros y posibles fracasos del proyecto del centro?

R= si, en la junta de consejo técnico.

23.- ¿Ha aplicado algún plan de seguimiento de las actividades complementarias (nivel de participación, efectividad)?

R= si y los maestros participamos en las actividades y se van modificando para tener mejores resultados.

INFORMACION A LOS ALUMNOS Y PADRES.

24.- ¿Se ha dado a conocer a la comunidad del centro el proyecto educativo y el plan del centro?

R= si al inicio del ciclo escolar y cuando hay junta lo evaluamos

25.- ¿Tienen programadas sesiones periódicas que posibiliten el conocimiento de dicho proyecto?

R= si, se da a conocer en las juntas de consejo técnico.

26.- ¿Ha llevado a cabo reuniones con los alumnos para darles a conocer el proyecto educativo?

R= no

27.- ¿Lleva a cabo un plan de participación del alumnado en la vida del centro?

R= si, están en las comisiones, en las ceremonias se les toma en cuenta, se les escucha y aportan ideas.

28.- ¿Tienen establecidos sistemas de información para los padres?

R= si, en las juntas bimestrales y al final del ciclo escolar, se les da la rendición de cuentas por escrito o junta con los papas.

ENTREVISTA 2

ORGANIZACIÓN Y PROYECTOS ESCOLARES.

1.- ¿Ha diseñado un plan de actuación del equipo directivo y lo han presentado a los profesores y al consejo escolar?

R= si

2.- ¿Ha elaborado un anteproyecto del plan de la escuela?

R= si

3.- ¿Ha integrado en el proyecto las aportaciones de las diferentes áreas organizativas?

R= si

4.- ¿Se han integrado en el proyecto de la escuela los proyectos de innovación que se están realizando?

R= si, aunque algunas veces no se llevan a cabo al 100%

5.- Las conclusiones y los datos de la memoria evaluativa ¿Son utilizados para elaborar el proyecto educativo?

R= si, los utilizamos en la ruta de mejora.

6.- ¿Ha participado el profesorado individualmente o en grupo, en la elaboración del proyecto educativo?

R= si, eso lo hacemos en las juntas de consejo técnico o también lo platicamos directamente con la directora.

7.- Los objetivos programados en el proyecto ¿Son significativos y adaptados al entorno?

R= si claro, son significativos porque detectamos las necesidades que tienen los niños.

8.- ¿Ha llevado a cabo reuniones con los profesores para darles a conocer el proyecto educativo?

R= si.

9.- ¿Tienen establecidas estrategias de ayuda y seguimiento a los proyectos de innovación?

R= si, hay talleres que apoyan el mejoramiento en matemáticas y en lectura.

10.- ¿Ha concretado el plan de situaciones que posibiliten el buen funcionamiento del centro?

R= si.

11.- ¿La dirección del plantel es coherente con el proyecto del centro?

R= si

CLIMA LABORAL

12.- ¿Se tienen normas claras sobre permisos y ausencias del personal?

R= Si.

13.- ¿Propicia el trabajo en equipo?

R= si

14.- ¿Permite que las normas de convivencia sean consensuadas, conocidas y aplicadas?

R= si, la mayoría de las veces.

15.- ¿Tienen establecidos procedimientos para ejecutar los acuerdos del consejo escolar?

R= si, por medio de votaciones.

16.- ¿La dirección del plantel es autoritaria?

R= pocas veces, sobre todo cuando no se siguen las normas.

17.- ¿Las autoridades del plantel son participativas?

R= si, la mayor parte del tiempo.

18.- ¿Existe liderazgo en la dirección del plantel?

R= yo siento que si la maestra le gusta trabajar en equipo.

APOYO ACADEMICO.

19.- ¿Poseen suficiente información documental sobre el currículo escolar que les permita realizar una supervisión de su aplicación y prestar ayuda técnica?

R= en los planes y programas.

20.- ¿Disponen de un plan de seguimientos que les permita conocer y valorar el trabajo de las diferentes áreas organizativas?

R= si.

21.- ¿Ha intervenido en algún plan de seguimiento del sistema de recuperación?

R= si

22.- ¿Se analizan y discuten los logros y posibles fracasos del proyecto del centro?

R= si, en las juntas de consejo técnico.

23.- ¿Ha aplicado algún plan de seguimiento de las actividades complementarias (nivel de participación, efectividad)?

R= si, todos los maestros participamos en las actividades.

INFORMACION A LOS ALUMNOS Y PADRES

24.- ¿Se ha dado a conocer a la comunidad del centro el proyecto educativo y el plan del centro?

R= si, siempre es al inicio del ciclo escolar.

25.- ¿Tienen programadas sesiones periódicas que posibiliten el conocimiento de dicho proyecto?

R= si, en las juntas de consejo técnico.

26.- ¿Ha llevado a cabo reuniones con los alumnos para darles a conocer el proyecto educativo?

R= no, solamente a nosotros los profesores.

27.- ¿Lleva a cabo un plan de participación del alumnado en la vida del centro?

R= si, en las ceremonias, y además se les escucha.

28.- ¿Tienen establecidos sistemas de información para los padres?

R= si, en las juntas bimestrales y al final del ciclo escolar.