



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

SECRETARIA ACADÈMICA

COORDINACIÒN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO**

LÍNEA: POLÍTICA EDUCATIVA

**TEMA**

**LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN  
BÁSICA EN EL NIVEL PREESCOLAR Y EL PAPEL DEL LIDERAZGO COMO  
PROMOTOR DE LA AUTONOMÍA INSTITUCIONAL**

T E S I S

Que para obtener el título de:  
Maestra en Desarrollo Educativo

P R E S E N T A

**CLAUDIA GARCIA MONTERDE**

TUTOR

DR. MIGUEL ÀNGEL VERTIZ GALVÁN

**Ciudad de México, noviembre 2020**



## AGRADECIMIENTOS

En este camino de altibajos y esfuerzo, terminar esta etapa de formación académica trajo consigo la experiencia de haber compartido grandes experiencias que me enriquecieron en lo personal y profesional.

Agradezco a las personas que me acompañaron en este camino y de manera sincera a mi Tutor de tesis el Dr. Miguel Ángel Vertíz Galván quien con su acompañamiento y confianza supo guiar mis ideas y orientarme en el desarrollo de mi investigación.

A mis compañeros de clase, que juntos emprendimos este camino de aprendizaje y convivencia, siempre con una sonrisa y cariño sincero en los momentos en que todos teníamos tropiezos y a veces la presión de continuar, pero siempre dándonos aliento y un apoyo incondicional.

A mis colegas docentes que indirectamente han sido parte de este proceso y enriquecer este trabajo durante esos momentos donde compartíamos consejos y me contaban sobre la carga de trabajo, pero siempre con las ganas y el entusiasmo que solo un profesor conoce en las aulas.

A mi hijo Sebastián quien en ocasiones corría junto conmigo en estos altibajos propios de la vida cotidiana, pero al final del día siempre me reconfortaba ver su sonrisa y entendía que con mi ejemplo él buscaría siempre ir más allá.

A ti hijo te dedico esta tesis con la confianza de que al crecer comprendas que el crecimiento y éxito de una persona no se mide por los logros económicos sino por la persistencia y el empeño de ser mejor todos los días, esforzándose y con la sed de siempre aprender.

Atentamente  
Claudia García Monterde

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO

1.1 Redes de gobernanza .....	5
1.2 Existencia de coaliciones .....	7
1.3 Poder .....	8
1.4 Instituciones .....	11
1.5 Liderazgo.....	14
1.6 Síntesis del Marco Teórico .....	18
1.7 Justificación .....	23

### CAPITULO II

#### METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 El estudio de casos.....	30
2.2 Diseño de instrumentos .....	35
2.2.1 Entrevista.....	37
2.2.2 Encuesta .....	39
2.2.3 Guía de observación de CTE .....	48

### CAPITULO III

#### APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

3.1 Primeros hallazgos .....	52
------------------------------	----

### CAPITULO IV

#### ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Red escolar y colaboración .....	75
4.2 Acción colectiva y conflicto.....	84
4.3 Las instituciones como mediadores de la gestión escolar .....	90
4.4 El liderazgo escolar .....	94

5. CONCLUSIÓNES.....	100
----------------------	-----

REFERENCIAS .....	107
-------------------	-----

6. ANEXOS .....	110
-----------------	-----

## INTRODUCCIÒN

La supervisiòn y la direcciòn escolar son procesos de gestiòn necesarios dentro del sistema educativo mexicano, representan el acompa\u00f1amiento y asesor\u00eda que se brinda a todos los colectivos docentes con la intenciòn de impulsar el trabajo pedag\u00f3gico a trav\u00e9s de redes de colaboraciòn entre las autoridades y las escuelas de educaciòn b\u00e1sica.

Es fundamental que se cuente con las figuras de supervisiòn y mediaciòn pertinentes para alcanzar los fines y prop\u00f3sitos contenidos en los planes y programas existentes en las escuelas; los colectivos docentes incluido el director escolar y la comunidad de padres de familia, se involucran de diferentes maneras para organizar, implementar y evaluar dichos procesos.

En toda Instituciòn educativa la gestiòn escolar se realiza a trav\u00e9s de protocolos, estos representan los mecanismos para supervisar y mediar el funcionamiento de las distintas tareas escolares, tanto el director de la escuela como los docentes se involucran distintivamente, ya sea por la posiciòn jer\u00e1rquica que tienen dentro de la instituciòn, por necesidades del servicio e incluso por negociaciones dentro del entorno escolar.

Uno de los objetivos de esta investigaciòn es conocer, describir y explorar las competencias utilizadas en el ejercicio del liderazgo y las pr\u00e1cticas escolares **que realizan los docentes** en determinados procesos, involucra a su vez las perspectivas que tiene la comunidad escolar de la funciòn directiva y las redes de colaboraciòn entre sus miembros.

Los instrumentos de investigaciòn que mejor se adecuan al logro de estos objetivos son las **entrevistas** a cada uno de los integrantes de los colectivos docentes, las **encuestas** a padres de familia y la **revisiòn de los documentos** que norman el funcionamiento de los centros escolares.

En este mismo tenor tales documentos son necesarios para la supervisiòn escolar ya son instrumentos que la autoridad ofrece para brindar orientaciones tanto t\u00e9cnico-

administrativo como pedagógico, ofreciendo el acompañamiento necesario para realizar el diagnóstico, planeación e intervención de acuerdo con los programas educativos nacionales y aquellos que se brindan para el funcionamiento de los planteles educativos.

Estos procesos de gestión tanto en el ámbito técnico-administrativo como en la implementación de políticas educativas traducidas a los planes y programas hacen posible visualizar las condiciones diversas que tienen las escuelas, si con esto hablamos de conformar un trabajo colaborativo que posea una misión y visión capaz de responder a las necesidades de la escuela, sin olvidar que se debe transitar dentro de un esquema normativo **de vigilancia y control**.

Se trata de **identificar el rol del director** a través de la mirada de los docentes y de la comunidad escolar, los padres de familia dan su punto de vista y comparten las perspectivas que tienen de la función directiva; por otro lado, es imperante rescatar las aportaciones de los docentes para comprender cómo surgen los contratos sociales como detonadores para la acción colectiva, sin este precedente sería imposible entender cómo surge el intercambio de ideas y qué elementos son necesarios para organizar, diseñar e implementar acciones en una red de colaboración.

Comprender que en toda organización cada miembro tiene un rol que le es otorgado, no siempre representa la opinión colectiva y que puede estar mediado por la autoridad, el liderazgo o poder que se ejerza para la toma de decisiones también es un rasgo que no recae en un solo individuo, de tal forma que es necesario conocer las creencias que tienen los docentes de la función directiva así como identificar los intereses que motivan la toma de decisiones y cómo impulsan el trabajo colaborativo.

Recuperar la voz de los integrantes escolares nos permite conocer los intereses, creencias e impulsos que motivan la acción colectiva en los diferentes procesos escolares; es necesario resignificar el papel de los colectivos docentes e identificar el rol que cumple el director escolar en la aplicación y ejecución de proyectos, planes y acciones, por otro lado, reconocer las habilidades, mecanismos y herramientas que implementa la escuela como un modelo de gestión que se adecue a sus necesidades.

# CAPITULO 1

## MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explican los referentes teóricos propuestos para esta investigación, con la intención de vincular el objeto de estudio y el fenómeno social que ocurre dentro de los jardines de niños al implementar estrategias de gestión como un modelo que se adapta a las condiciones físicas y de organización humana para el funcionamiento del centro escolar.

### 1.1 Redes de gobernanza

Para abordar el análisis de investigación sobre los modelos de gestión que se institucionalizan en las escuelas de educación preescolar, el enfoque de redes de gobernanza (Santizo, 2012), permite observar y documentar las redes de colaboración entre ambos sectores tanto el gubernamental como no gubernamental.

La gobernanza es el esfuerzo que en los años ochenta y noventa comenzó a desarrollarse en la teoría política y en la opinión pública ilustrada la distinción entre gobierno y gobernación/gobernanza, la distinción entre el actuar del gobierno y la dirección de la sociedad, que tenía el propósito de describir, explicar y superar la situación crítica que las sociedades experimentaban debido a que la acción directiva del gobierno había arrojado resultados menores a los esperados o terminado en notorios fracasos. (Aguilar, 2006, p81)

Partiendo de la premisa que la gestión escolar involucra la colaboración y la interrelación de distintos actores de la comunidad escolar para la toma de decisiones con miras a metas en común<sup>1</sup>, este enfoque de redes de política (Santizo, 2012) “considera los espacios de colaboración entre actores que son mutuamente interdependientes, la variable relevante es la colaboración, así como los factores institucionales que la facilitan o limitan”.

---

<sup>1</sup> El concepto de colaboración para las redes de gobernanza no implica una ausencia de conflicto. (Santizo, 2012:19)

Sin embargo, al hablar de colaboración también se asume que el conflicto está presente como parte de las negociaciones.

Desde esta perspectiva el enfoque de redes dice que las negociaciones pueden ser influidas por factores Institucionales y políticas, así como por las características de los actores. Este enfoque tiene el objetivo de analizar ese conjunto de factores que influyen para establecer acuerdos o negociaciones, tarea que no es nada sencilla puesto que intervienen también los intereses individuales de los sujetos.

Este mecanismo para la alineación de los intereses en una organización escolar **requiere de la mediación que ponga en práctica el director de la escuela**, por lo que su papel en este sentido es de suma importancia ya que **permitirá guiar** la acción colectiva hacia el logro de objetivos.

La gobernanza es un enfoque teórico que permite analizar los factores que están implícitos a la hora de tomar las decisiones y acuerdos de una organización determinada donde se involucra no solo la participación de la comunidad escolar sino también la vinculación que existe con el marco institucional del ámbito donde se encuentran inmersos. Santizo (2012) explica que la teoría de gobernanza posibilita analizar cómo surgen los acuerdos y las condiciones en que se pueden alcanzar y no como un enfoque para determinar los factores que originan los conflictos.

La gobernanza permite identificar entonces las condiciones tanto internas como externas que influyen en la construcción de los acuerdos orientados por las instituciones, en este sentido para su análisis es necesario identificar como se posiciona el poder y cuáles son los mecanismos que intervienen para la solución de los conflictos.

## 1.2 Existencia de coaliciones

El enfoque de las Coaliciones Promotoras (ECP) desarrollado por P. Sabatier y por Hank C. Jen-Kins-Smith en 1998, “íntegra elementos de la perspectiva arriba-abajo como de la de abajo-arriba y de la normatividad y la ley, poniendo énfasis en los actores y en las creencias de estos” (Flores y Mendoza, 2012, p45)

Este enfoque rebasa al de redes donde la colaboración entre los agentes gubernamentales como no gubernamentales están implícitamente en colaboración (Santizo, 2012), aquí se sitúa al conflicto como parte medular de las negociaciones, es decir que involucra metas distintas entre los actores que conforman la organización (Sabatier y Weible, 2017). Estas creencias son un concepto central en las coaliciones promotoras, Flores y Mendoza, citando a Sabatier y Weible señalan:

Los participantes de política tienen fuertes creencias que buscan convertir en políticas; las creencias son mejores elementos para explicar la conducta y la colaboración de los actores y a partir de ello poder analizar las políticas, estas creencias impulsan la acción individual y colectiva (2012, p 48).

Flores y Mendoza explican que “ las percepciones de determinados actores sobre las políticas y sus iniciadores pueden explicar en algún sentido las conductas de estos y con ello, el cambio que los mismos experimentan” (2012, p100), en este sentido **las percepciones de aquellos que construyen políticas pueden encaminar e impulsar las creencias que se cimentan en una organización**, contribuyen a la toma de decisiones cuando son de índole gubernamental como en el caso de las políticas que rigen al sector educativo.

Flores y Mendoza “proponen tres tipos de sistemas de creencias: creencias profundas (*deepcorebeliefs*), creencias centrales de políticas (*polycorbeliefs*) y creencias secundarias (*secondarybeliefs*)”. (2012, p 49). Las creencias profundas y aquellas centrales de políticas son difíciles de cambiar ya que abarcan (Sabatier y Weible, 2007) “todo el subsistema de

política” y requieren de la implementación de mecanismos normativos para dar cumplimiento a políticas gubernamentales.

Por otro lado, las creencias secundarias no abarcan todo el subsistema de política, **Flores y Mendoza (2012)** menciona que **estas creencias son susceptibles a cambiarse**, pueden ser el conjunto de reglas, orientaciones y aplicaciones para desarrollar un programa y aquellas manifestaciones para la participación de los involucrados en los distintos contextos.

Sabatier y Weible (2007) sostienen que al participar en una coalición existe un sistema de creencias compartido, una letal confianza y voluntad para compartir los costos de manera equitativa, a diferencia de trabajar con otras formas de conducta colectiva; al conformarse coaliciones que proponen aprovechar los recursos con los que cuenta la escuela, así como la de implementar los programas financieros y educativos adecuados estaremos encaminados a generar proyectos viables y eficaces.

### **1.3 Poder**

Desde el punto de vista de la lógica, los fenómenos de poder como Crozier (1974) denomina, “integratorios dependiendo de los modos de razonamiento contradictorio y a primera vista inconciliables; requieren de un análisis racional de orden instrumental y un análisis racional opuesto de orden afectivo” (p.6); quiere decir que esta racionalidad se fundamenta bajo la perspectiva de una meta, la cual se da siempre conforme a las reglas de la eficacia.

Desde una postura estructural, Crozier (1974) explica que ninguna relación de poder puede estar separado del conjunto o conjuntos institucionales dentro de los cuales se desarrolla, por lo que desde perspectiva cualquier relación se encuentra condicionada por una serie de limitantes estructurales que afectan las reglas del juego y que los individuos asumen, aquí la importancia de analizar los efectos que tiene en el campo de acción.

A considerar los fenómenos de poder no más bajo el único ángulo de un “detonador” de poder, sino de las relaciones entre individuos o entre grupos, y aun mejor, como procesos revisores (con sus propios objetivos y reglas de juego) de la organización de la cual participan o han constituido los diferentes protagonistas a partir de las necesidades de su relación (Crozier, 1974, p 8).

Si hablamos de involucrar y conciliar las participaciones de los integrantes de un centro escolar como una condición necesaria para la acción colectiva y organizada de los integrantes de un centro escolar, esta no debe ser vista como un fenómeno natural dentro de ambientes de interacción colectiva, sino como un “**constructo social**” (Crozier, 1990, p13) es decir, la acción organizada de los individuos que se construye en la medida que se van generando negociaciones entre ellos; y como en toda negociación surgen problemas, lo importante es identificar cuáles son tales condiciones.

En el ámbito escolar los colectivos docentes continuamente se ven involucrados en conflictos, para bien permiten la construcción de estrategias y acciones para alcanzar objetivos en común y por otro lado estos conflictos pueden detener la toma de decisiones cuando los intereses particulares se antepongan a los intereses en conjunto.

El interés es el valor o la importancia que dan los individuos a un determinado elemento. A partir de unos valores (elemento subjetivo) o de unas necesidades (elemento objetivo) los actores generan su propio interés, el cual se concreta en unos objetivos que intentan conseguir a través de una estrategia basada en su capacidad o posición, es decir, a través de su poder dentro de la organización (Mas y Ramio, 1997, p 225).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que los intereses como las intenciones, los objetivos y las motivaciones personales representan el conjunto de condiciones para favorecer o impedir que un grupo de personas actúen colaborativamente. En este sentido es necesaria “la mediación ineluctable” que Crozier (1990) define, como los constructos de acción colectiva y la estructuración de los campos que estos instituyen.

La organización colectiva es un mecanismo de instruir y controlar de una manera consiente a un grupo determinado, pero no visto como algo que surge natural o jerárquicamente dentro de una empresa, Crozier (1990) dice que “es necesaria también la cooperación y la negociación como formas de relación contractual donde los sujetos se involucran y que determinan el comportamiento que deberán asumir dados los roles de poder” (p, 13).

Así mismo las negociaciones que son producto de una relación contractual entre los involucrados, va conduciendo de manera “rutinaria” los modos de operación dentro de la organización, sin embargo, siempre surgen imprevistos que no pueden ser anticipados, estos imprevistos llamados incertidumbres (Mas, Jordi, 1997) derivan en la absorción del poder de ciertos líderes informales. Mas y Ramio (1997) dicen que “el líder informal es aquel que tiene capacidad para promover el seguimiento voluntario de otras personas en el inicio de un cambio” (p,230) es decir, el líder informal puede tener tanto la capacidad de asumir las tareas e incertidumbres para solucionar los problemas, como la posibilidad también de crear vínculos de afecto con los involucrados influyendo en la toma de decisiones.

Todas las organizaciones tienen redes informales donde las personas interactúan de manera que den respuesta a algunos tipos de necesidades sociales. Los líderes de los grupos informales pueden llegar a ser tan poderosos e influyentes en su grupo como cualquier norma, reglamentación o jefe. Llegan a ser fuerzas reconocidas y respetadas por la forma en que operan en su área de organización (Mas y Ramió, 1997, p 231).

Considerando la importancia que tienen estas interacciones entre los distintos miembros de una organización, como podría ser un centro escolar., es pertinente identificar cuáles son las condiciones donde surgen las negociaciones, como influyen las incertidumbres en las relaciones de poder y como asume cada involucrado los diferentes roles. Es importante preguntarse si estas negociaciones son constructos sociales, imposición de la figura de autoridad, de líderes informales y/o como parte de la institucionalización en los centros educativos, entre otros.

## 1.4 Las Instituciones

En los centros de trabajo existen reglas y normas que se deben acatar bajo la premisa que son parte de la funcionalidad de la escuela, habría que decir también que existen mecanismos para implementarlas y sanciones cuando se incumplen. Como dice Mas y Ramió (1997) “la mayoría de las veces la estructura, reglas, reglamentos y procedimientos de la organización son vistos como instrumentos racionales para el desempeño de las tareas” (p, 227).

Para la sociología las Instituciones son mecanismos cuya suma constituye lo que en general se denomina “sistema de control social” es decir, las Sociedades que definen identidad del grupo y de los individuos. Berger y Luckmann (2003) definen a las instituciones como “las tipificaciones de las acciones habitualizadas siempre se comparten, son accesibles a todos los integrantes de un determinado grupo social, estas suelen tipificar tanto a los mismos actores como a sus acciones” (p,76).

Desde otra perspectiva North (1990) afirma que “las Instituciones son las reglas del juego en una sociedad o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (p, 13). Estas normas bien llamarlas Instituciones, son necesarias, North (1990) aclara que “las Instituciones reducen la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria” (p,14).

Estas reglas dan contención y son un medio para que los individuos participen e interactúen dentro de un ámbito específico, por ejemplo, dentro de una empresa, organización social, institución académica y/o dentro del mismo contexto familiar, es decir, regulan la participación de los individuos, puesto que dichas normas delimitan “lo que se puede y no está permitido hacer”.

Las interacciones regulares o también llamadas instituciones pueden ser muy inadecuadas o estar muy lejos de lo óptimo en cualquier sentido del término, debido a las limitaciones en la información y en el conocimiento del entorno que limitan

necesariamente la racionalidad humana. La historia está marcada precisamente por el proceso de cambio y adecuación de esas rutinas de intercambio (Powell y DiMaggio 1991, pp12).

Estas limitaciones institucionales retomando a North (1999), “incluyen aquello que se prohíbe hacer a los individuos y, a veces, las condiciones en que a algunos individuos se les permite hacerse cargo de ciertas actividades. Las instituciones constituyen el marco cuyo interior ocurre la interacción humana” (p. 14).

La Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de ciudad de Educación inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México:

Es un documento de carácter operativo-normativo, que tiene el objeto de dar a conocer las normas y procedimientos institucionales para la atención oportuna a los planteles educativos y el cual está dirigido a todos los miembros de la comunidad educativa<sup>2</sup> (SEP, 2018).

Pero ¿Qué sucede con las reglas que no son institucionalizadas y que representan acciones no formales que se asumen como normas igualmente propensas a ser sancionadas? Bueno estas reglas no formales y que están fuertemente arraigadas en la cotidianidad de la escuela, representan para los docentes y directivo formas también de actuar y son resultado de negociaciones que en ocasiones son necesarias para disminuir las sanciones o moldear los procesos. North explica que:

Aunque las normas formales puedan cambiar de la noche a la mañana como resultado de decisiones políticas o judiciales, las limitaciones informales encajadas en costumbres, tradiciones y códigos de conducta son mucho más resistentes o impenetrables a las políticas liberadas. Estas limitaciones culturales no solamente

---

<sup>2</sup> Este documento está dirigido a la comunidad educativa que son los Directores generales, Coordinadores sectoriales, Directores de nivel, Subdirectores de área, Jefes de departamento, Directores operativos, Directores regionales de operación, Titulares de las áreas de operación y gestión, Supervisoras escolares de Educación Básica, Supervisores de Educación Especial, Supervisores de Educación Física, Directores, Subdirectores, Coordinadores de Actividades Tecnológicas, Personal docente, Técnico docente, Asesores Técnico Pedagógicos, Especialistas, Personal de apoyo y asistencia de planteles de Educación inicial, Básica, Especial y para adultos en la Ciudad de México. (fuente)

conectan el pasado con el presente y el futuro, sino que nos proporcionan una clave para explicar la senda del cambio histórico (Ídem).

De igual forma la cotidianidad escolar va cimentando “códigos de conducta” como menciona North (1999) ya que son aplicables a situaciones comunes y rutinarias; estas eventualidades y situaciones que no son previsibles moldean también las dinámicas que se generan dentro de las escuelas, algunas normas informales se amalgaman en esa cotidianidad que es difícil desarraigarlas aun cuando los marcos institucionales estén legítimamente establecidos.

Pero ¿qué factores subyacen en la toma de decisiones y que en apariencia pueden ser decisiones voluntarias ¿Las instituciones son vistas como el mecanismo que impone la figura de autoridad y que se legitima dentro de un marco institucional? Algunos supuestos conductuales como explica North (1999) son erróneamente aplicables para determinar que los actores poseen sistemas cognoscitivos que ofrecen modelos verdaderos de los mundos de los cuales realizan sus elecciones, puesto que la motivación para actuar de una u otra forma es mucho más compleja de explicar.

Los individuos hacen sus elecciones basados en modelos derivados subjetivamente que divergen entre los individuos en tanto que la información que reciben los actores es tan incompleta que en la mayoría de los casos estos modelos subjetivos no muestran tendencia alguna a converger (North, 1999, p31).

En este sentido el enfoque de la elección racional queda limitado para entender que la conducta humana no puede estar encasillada a un acto meramente cognitivo en el que los individuos actúan y toman elecciones independientemente de sus intereses y creencias; la motivación por tanto es un impulso racional que está influido también por otros factores como los entornos donde se desenvuelven, las condiciones ambientales, los contratos sociales que se establecen con otras personas y por factores de costo beneficio en las negociaciones.

North (1999) explica que las instituciones pueden alterar la conducta del individuo en la medida en que dichas **reglas representan el medio** para expresar ideas, valores, creencias e intereses, siempre y cuando no existan sanciones o medios limitantes. Por el contrario, cuando estas normas son un medio para sancionar e implementar una forma de ideología o dogmas los individuos son obligados a realizar elecciones específicas. Como resultado, el enfoque de Instituciones permite identificar la capacidad de acción colectiva, constituyen el orden, orientan y restringen el cambio en las políticas públicas.

## 1.5 Liderazgo

Una definición gerencial del concepto de **dirección o gestión** *Management* comprende planificar, organizar, asesorar, liderar o dirigir, y controlar una organización (un grupo de una o más personas) con el propósito de lograr una meta.

Desde esta perspectiva las **prácticas de mando- control** están lo suficientemente arraigadas e incluso “Institucionalizadas” en muchas organizaciones como para hacer más difícil que prosperen los esfuerzos por establecer modelos de liderazgo más eficientes, en el tema de las políticas públicas Santizo cita a Rhodes (2012, p,33) diciendo que:

Las redes requieren un estilo de gestión o liderazgo cuyo objetivo es facilitar, adaptar y negociar para crear confianza y colaboración, en contraposición a un enfoque gerencial de gestión cuya preocupación está centrada en el control, la supervisión y la administración de los objetivos y resultados Rhodes (2007, p, 1246).

Tradicionalmente el papel del director escolar se ha entendido como el individuo responsable de gestionar, vigilar e implementar los mecanismos necesarios para llevar a cabo los procesos administrativos, entendido que no son decisiones arbitrarias, sino que estas responden a un marco institucional fuertemente arraigado en las escuelas.

Se pensaría que un buen líder es aquel individuo que posee ciertas capacidades de mando y la jerarquía suficiente para garantizar que tiene la preparación para llevar a cabo su trabajo. Aunado a eso hay posturas que piensan que el perfil del buen líder es también sinónimo de carisma y que debe poseer ciertas aptitudes de mando y organización.

Desde las organizaciones educativas, las tendencias en el conocimiento del liderazgo destacan que la visión exclusivamente individual, carismática y jerárquica está llegando a su fin. A partir de las lógicas de mejoramiento, innovación y complejidad de la organización escolar, hoy emerge como énfasis en la discusión académica y política educativa en países anglosajones una nueva concepción de liderazgo educativo, más transversal y con un énfasis en prácticas de liderazgo colectivo (Maureira y Moforte, 2014, p134)

Un liderazgo visto de manera diferente aunado con las nuevas tendencias de innovación, competencia y eficacia traen consigo tendencias a esperar que el liderazgo directivo sea un eslabón para mejorar el funcionamiento y resultados escolares (Maureira y Moforte, 2014).

Discursos de calidad y equidad han propiciado que se distinga el papel del liderazgo directivo, como un factor asociado al desempeño académico y de los resultados obtenidos en pruebas estandarizadas, de manera que podemos apostar que el director de una escuela no solo le compete estar a cargo de los procesos administrativos y de gestión; paralelamente a esto debe ser clave importante en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Enfoques de eficacia y competitividad ponen a la escuela como pieza importante para desarrollar habilidades y destrezas que les permitan a los alumnos adentrarse en ámbitos de competencia y mercado; para el directivo quizá la tarea más difícil es proyectar a la escuela con una educación que cubra los intereses del sistema productivo y sea capaz de responder a las necesidades del mercado laboral (Gimeno, 2010). Para este autor es necesario que el

currículum sea equiparable con los cambios sociales actuales, producto de la influencia de sociedades del conocimiento y la información dominantes.

En este sentido, es fácil pensar que un líder debe ser capaz de dirigir una empresa u organización bajo parámetros de eficiencia y eficacia, el líder directivo concretamente, aun cuando la posición jerárquica legitima su autoridad, es necesario puntualizar que cualquier persona puede tener influencia sobre otros y ejercer una posición de poder que le otorga el resto de los involucrados.

Existe un concepto creado en la década de 1980 por el filósofo estadounidense Robert Edward Freeman, *stakeholder*<sup>3</sup> es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. Desde una perspectiva amplia existe una relación de intercambio entre las manifestaciones de los procesos internos de los centros escolares y la influencia de los diferentes actores o *stakeholders* (Freeman, 1984) cuyos atributos básicos son poder, legitimidad y urgencia.

Se dice que estos miembros de influencia **son instrumentos de gestión** para el director escolar, otorgándoseles cierta autonomía de decisión, los diferentes *stakeholders* son importantes para llevar a cabo procesos educativos, por ejemplo, al implementarse algún programa de mejora a la escuela, los *stakeholders*, refiriéndonos ahora a los padres de familia, conforman los comités de ejecución y contraloría social, es decir, contribuyen desde su función a vigilar y comprobar que las acciones programadas se lleven a cabo.

Dentro del ámbito educativo los *stakeholders* son todos esos actores que intervienen directa e indirectamente en la organización y funcionamiento de los procesos escolares, pueden ser miembros de la comunidad, padres de familia, docentes, personal de apoyo,

---

<sup>3</sup>*Stakeholder* es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

autoridades, agentes externos a la escuela, y que para el directivo hacer uso de estos actores de influencia puede facilitar o quizá sean un limitante para la acción colectiva.

Los padres de familia, aunque no toman directamente las decisiones dentro de la escuela, intervienen en la organización y vigilancia en la implementación de programas federales como el PRE, del que ya se ha mencionado anteriormente, esta participación que debe estar mediada por el directivo escolar está orientada desde una perspectiva de transparencia y rendición de cuentas.

En este sentido, los directivos docentes tienen la responsabilidad de hacer que la participación de los padres de familia facilite y apoye las prácticas educativas en beneficio no solo de la escuela, sino también de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por lo tanto, podemos decir que los padres de familia actúan como *stakeholders* tener un interés compartido con la escuela, y que van a influir de una u otra manera.

**Cuadro 1. Síntesis del marco teórico**

<b>MARCO TEÓRICO</b>			
<b>TEÓRIAS</b>	<b>CONCEPTOS</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>REFERENTE EMPIRICO</b>
<b>REDES DE GOBERNANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Actores</li>   <li>• Norma institucional</li> <li>• Modelos de gestión</li> <li>• Gobernanza</li>   <li>• Acción colectiva</li> <li>• Conflicto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses</li>   <li>• Mecanismos de operación</li> <li>• Reglas formales e informales</li> <li>• Decisiones de los sujetos</li>   <li>• Negociaciones y Acuerdos</li> <li>• Mediación del directivo</li>   <li>• Vinculación con la Comunidad escolar</li> <li>• Intereses de la comunidad (objetivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas de los actores involucrados en la escuela. <b>(entrevista)</b></li> <li>• Revisión de los distintos documentos normativos de la escuela como: Guía operativa y Protocolos de gestión escolar <b>(documentos)</b></li> <li>• Acciones de los sujetos <b>(entrevista)</b></li> <li>• Registro de los CTE (bitácora) <b>(documentos)</b></li> <li>• Declaración de los involucrados en la toma de decisiones (momentos de interacción) <b>(observación y encuesta)</b></li> <li>• Registro de visitas del supervisor <b>(documentos)</b></li> <li>• Registro de los CEPS y acuerdos de los padres de familia y escuela. <b>(documentos)</b></li> </ul>

		(asuntos en común, no necesariamente que exista participación de todos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos que se tratan en la reunión con padres de familia <b>(observación, documentos y entrevista)</b></li> <li>• Manifestaciones e interacción de los padres de familia con la escuela. <b>(entrevista)</b></li> </ul>
<b>COALICIONES PROMOTORAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación y conflicto</li> <li>• Sistema de creencias compartidas</li> <li>• Actores</li> <li>• Coaliciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos para la solución de conflictos</li> <li>• Creencias sobre lo que es correcto y permitido. (identificación del mal)</li> <li>• Acción sobre creencias de los sujetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas de los actores involucrados en la escuela. <b>(entrevista)</b></li> <li>• Espacios de discusión para la toma de acuerdos. (CTE, juntas técnicas, interacciones colectivas) <b>(documentos, observación)</b></li> <li>• Incentivos y acuerdos para la acción. (conductas que se manifiestan en la toma de decisiones) <b>(entrevista)</b></li> <li>• Posicionamiento de los individuos para la toma de decisiones. <b>(observación y entrevista)</b></li> </ul>
<b>INSTITUCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción colectiva</li> <li>• Acción individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones para la acción en favor de la escuela o en contra de la escuela (códigos de conducta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas de los actores involucrados en la escuela. <b>(entrevista)</b></li> <li>• Posicionamiento de los actores para</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco normativo</li>   <li>• Elección racional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para la acción en favor de la escuela o en contra de la escuela.</li> <li>• Negociaciones</li>   <li>• Reglas formales e informales</li>   <li>• Motivación</li> <li>• Factores ambientales</li> <li>• Contratos sociales</li> <li>• Factores costo-beneficio</li> </ul>	<p>tomar acuerdos <b>(observación, documentos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Momentos de interacción donde se propician las negociaciones (Consecuencias) <b>(observación)</b></li>   <li>• Vinculación entre los mecanismos de operación de programas PRE y PETC y la implementación de los recursos. <b>(documentos)</b></li> <li>• Manifestaciones de los actores y su participación en la toma de decisiones. <b>(observación y entrevista)</b></li> <li>• Declaración en los documentos operativos y la conducta observable de los actores.</li>   <li>• Cuáles son los indicadores que legitiman las reglas informales y que repercusión tiene en los procesos que se llevan a cabo dentro de la escuela. <b>(documentos)</b></li> <li>• Reglas que se acatan y aquellas que se pueden negociar. (quienes</li> </ul>
--	--	--	---

			<p>participan y bajo qué condiciones se da esta mediación) <b>(entrevista)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles son los discursos que manifiestan los involucrados para legitimar esas reglas no formales de aquellas que son normativamente explícitas. <b>(encuesta, entrevista)</b></li> <li>• Posicionamiento de los individuos para la toma de acuerdos. (costo-beneficio) <b>(encuesta)</b></li> </ul>
<p><b>PODER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediación ineluctable</li> <li>• Organización</li> <li>• Control de incertidumbre</li> <li>• Roles de poder</li> <li>• Actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenciones, objetivos e intereses</li> <li>• Relación contractual</li> <li>• Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas que manifiestan los involucrados durante el intercambio de ideas. <b>(entrevista)</b></li> <li>• Posicionamiento de los actores ante objetivos e intereses distintos <b>(Documentos)</b></li> <li>• Quienes participan como mediadores y en quienes recae el poder para organizar a otros. <b>(encuesta)</b></li> <li>• Cuáles son los distintos roles que ejercen los actores en la toma de decisiones. <b>(observación)</b></li> </ul>



## 1.6 Justificación

A partir del enfoque conceptual propuesto y las categorías de análisis que derivan de ellas se determinan que son acordes para analizar los procesos de gestión escolar y el liderazgo del director como mediador para el funcionamiento del centro escolar, la teoría de redes de gobernanza por ejemplo, permite vincular la participación de los actores gubernamentales como no gubernamentales, estos últimos refiriéndonos a los docentes, directivos, supervisores, personal de apoyo, padres de familia, miembros de la comunidad escolar, entre otros; y el actor gubernamental como el marco normativo que da contención y regula la participación de cada uno de ellos.

**La teoría de redes** ayuda a reconocer la importancia de la colaboración y los factores institucionales que facilitan o limitan la acción colectiva; en este sentido el concepto de colaboración es útil para demostrar que dentro de una organización escolar los docentes conforman redes, las cuales no pueden estar exentas de conflictos, por lo que se hace necesario establecer espacios para la discusión y toma de acuerdos estableciendo sus propios códigos de conducta e interrelación.

Estos espacios para la discusión y organización se encuentran normados por la Secretaría de Educación Básica y escuelas normales, llamadas juntas de consejo técnico escolar determinadas en el calendario escolar que elige cada escuela de acuerdo con los 190 y/o 200 días calendarizados<sup>4</sup> y que sin excepción deben llevarse a cabo.

Esta investigación se centra en los discursos que manifiestan los docentes en relación con la implementación de protocolos para el desarrollo de actividades dentro de los consejos técnicos escolares, cuáles son por otro lado los mecanismos que emplea el director para equilibrar las exigencias normativas y dar atención a las necesidades que tiene la escuela.

---

<sup>4</sup> <https://www.gob.mx/sep/documentos/descarga-calendario-escolar-2019-202>

Para conocer si existen las **redes de colaboración** dentro de la escuela, es necesario identificar el nivel de participación e involucramiento que tienen otros miembros de la comunidad en las tareas escolares y los medios que emplean los colectivos docentes para integrarlos en la toma de decisiones.

Aspectos como la organización e involucramiento que tienen los docentes y el rol que asumen dentro de los colectivos escolares, permite conocer el tipo de decisiones que toman los sujetos, que reglas formales e informales son asumidas por el colectivo para realizar las diferentes tareas, así mismo, permite identificar las habilidades que posee el líder escolar para ejecutar los distintos protocolos que le exige la autoridad competente.

Para conocer estos elementos que distinguen el trabajo colaborativo dentro de los grupos colegiados, es necesario identificar los mecanismos que emprende el director de la escuela para la alineación de intereses, como una forma de mediar la acción colectiva en el logro de objetivos.

Este proceso de alineación de intereses se enriquece con la teoría de Coaliciones promotoras que Sabatier y Weible (2007), donde ambos autores afirman que las creencias que poseen los actores dentro de una red como Santizo (2012) menciona, son un fuerte motor que impulsa la acción individual y colectiva, llevando a los participantes a conformar coaliciones para la toma de decisiones.

Es importante identificar los mecanismos que emplea el director propio de la gestión y protocolos administrativos, por otro lado, identificar si las habilidades que emprende el director relacionadas con la comunicación, el dialogo, la experiencia, la colaboración por nombrar solo algunos, influyen para que los procedimientos puedan llevarse a cabo de manera eficiente.

Conocer las perspectivas que tienen los docentes de la función del director escolar, permitirá también conocer si además de los intereses propios o colectivos existen creencias que los impulsan a actuar de determinada manera, generar alianzas y redes colaborativas dentro de la escuela.

Una organización que tiene el propósito de actuar de manera consciente y explícita para conformar redes (Santizo,2012) y alianzas (Sabatier y Weible 2007) no puede estar exenta de encontrarse con diferentes puntos de vista, intereses y creencias; cuando se trata de establecer espacios de colaboración es lógico que surjan conflictos, los cuales no siempre se originan dentro de la organización, es decir, los factores institucionales también influyen en la toma de decisiones y con aquellos que son propios del grupo.

Teniendo en consideración que los marcos institucionales exigen el cumplimiento de ciertas reglas que validan la acción colectiva, los individuos deben regular su conducta, la cual puede corresponder o no a sus intereses y/o creencias; es necesario, por tanto, identificar si la presencia de estos conflictos da cabida a la posibilidad de negociación y en qué medida las personas actúan de forma voluntaria “en el deber ser” o si existen otros incentivos que los motivan.

Estos incentivos si bien pueden ser generados a partir de las creencias normativas (Sabatier y Weible 2007) que proyectan una imagen del “deber ser” como una guía de conducta aceptable para la acción colectiva y que ayudan a unir o dividir a la coalición; las creencias secundarias también son propensas a modificar la conducta de las personas puesto que pueden generarse en contextos particulares y logran adaptarse a partir de las problemáticas o situaciones que se presenten.

Ante este panorama este enfoque de coaliciones permite visualizar a los contextos escolares como espacios donde las creencias tanto normativas y aquellas inherentes a las personas posibilitan la acción colectiva, aunado a los intereses y creencias de la propia coalición.

Existen variables que convierten a estas creencias en una restricción para la acción a favor de la escuela como en contra de ella, es decir, pueden llegar a ser códigos de conducta que se han arraigado en la escuela como formas de actuar acordes con lo que estipula el marco normativo por el simple hecho de que facilitan el desarrollo de los procesos institucionales aun cuando no son compartidas por todos los involucrados.

En relación con la implementación de programas federales referentes a recibir recursos económicos para la mejora de la infraestructura y la adquisición de materiales didácticos, como los son el Programa de la Reforma Educativa (PRE) y Programa de Escuelas de tiempo completo (PETC), los colegiados docentes se enfrentan a una serie de marcos normativos y protocolos que deben cumplir, normas que están fuertemente ligados a una creencia profunda del “deber ser”.

El enfoque de Instituciones aporta un análisis para entender las dinámicas que se realizan dentro de la escuela y entender que no podemos obviar que los centros escolares deben cumplir con un número determinado de lineamientos y dar atención a las problemáticas que surgen día a día siguiendo como marco de referencia un protocolo que se encuentra administrativamente instalado.

Este enfoque señala que el marco institucional está fuertemente arraigado en las organizaciones y aportan contención (North, 1990); la cuestión es entender por qué los individuos reaccionamos racionalmente cuando se trata de acatar las reglas formalmente establecidas como una forma de darle estructura a la vida diaria.

Considerando la importancia que tienen estas interacciones entre los distintos miembros de una organización, la teoría de poder de Crozier (1990) es pertinente para identificar el tipo de negociaciones que surgen como consecuencia de los intereses y las relaciones de poder; entendiendo que el poder no es un rol que recae en solo individuo.

Nos preguntamos entonces si estas negociaciones se derivan de constructos sociales, es decir, en el centro escolar se **consensúan reglas informales** producto de contratos entre los mismos miembros de la institución, o por otro lado puede ser que las reglas formales que son finalmente disposiciones normativas por parte de la autoridad estén moldeando la conducta de los docentes.

Para esta investigación el poder como explica Crozier (1990), puede ayudar a explicar cómo los integrantes del centro escolar se integran y organizan para un fin determinado; al realizar las juntas de CTE como el espacio idóneo para el intercambio de ideas, Crozier (1990) afirma que el reunirse no surge como producto de un fenómeno natural, por el contrario, estos espacios de discusión se dan de forma organizada dentro de los cuales las aportaciones y negociaciones se conjuntan como formas de resolver problemas.

De manera paralela el papel que cumple el director como figura de autoridad este cimentado en la idea de que es líder porque es capaz de dar cumplimiento a las reglas formales y en su quehacer diario su personal se ajusta a los requerimientos que enmarcan la vida diaria de la escuela; por otro lado se trata de reconocer las practicas que tiene el director escolar para mediar y consensar las participaciones de todos a partir de las habilidades que posea independientemente del rango jerárquico que lo precede.

En la Teoría de los Stakeholder o de los Grupos de Interés (Fernández y Bajo, 2012) existen agentes tanto internos como externos, que sirven de mediadores sociales y cuya influencia en los procesos de organización dentro de la escuela deriva en facilitar e incluso obstaculizar la gestión educativa, en este sentido algunos *stakeholders* pueden ser integrantes externos de la comunidad escolar, los padres de familia, autoridades, e incluso de manera interna integrantes de los colectivos docentes.

Para conocer la participación de estos instrumentos de influencia que permiten al director escolar un liderazgo que responda a las necesidades y exigencias educativas, es necesario identificar primero quienes son estos *stakeholders* cómo participan y en qué

momentos el director hace uso de ellos producto de la gestión , es reconocer si se vale de estos instrumentos para alcanzar los fines que la escuela persigue, además de reconocer la participación colaborativa de la comunidad escolar como necesaria y determinante para el logro de los objetivos educativos.

Conocer la perspectiva de la comunidad escolar sobre la función que realiza el director escolar para la utilización de los recursos económicos que se asignan a la escuela es otro aspecto que puede ayudar a identificar la vinculación de los padres de familia en la toma de decisiones, así como su participación en las actividades que propone la escuela.

En todas las escuelas de educación básica la participación de los padres de familia está regulada dentro de los comités de participación social, como los organismos que se conforman con la comunidad escolar, ellos actúan como mediadores en la toma de algunas decisiones que se requiere para la implementación de programas financieros por ejemplo, esta investigación se enfoca también en conocer la importancia que tiene la escuela por involucrarlos y la gestión directiva que se necesita para que eso se posible.

Para conocer la participación que tienen estos **mediadores sociales** o *stakeholders* como parte de los procesos de gestión es necesario recolectar la experiencia que tienen dentro de la escuela; los docentes, padres de familia y director de la escuela son los principales mediadores ya que son los que se involucran directamente con la tarea educativa, por otro lado, reconocer si existen agentes externos y cómo se involucran en las decisiones que toma la escuela , en especial como consecuencia de la gestión del director.

Dentro de la función que realiza el director está la de gestionar los medios que le permitan realizar las tareas administrativas, en algunas ocasiones les son previstas por la Autoridad, herramientas que no solo derivan de la función que desempeña, como el uso de plataformas oficiales y guías de operación con los reglamentos correspondientes; estas son necesarias para realizar protocolos administrativos; por ejemplo, sirven para ejercer recursos financieros para las mejoras de estructura del plantel.

En este sentido es importante preguntarnos si el director ¿se hace valer de otros apoyos para aprovechar los recursos e incentivar la participación de los docentes, como personas de la comunidad, proveedores, e instituciones? Es decir, si el director amplía su gestión más allá de lo que le provee la autoridad desarrollando habilidades propias o se ajusta a los recursos que le son entregados a la escuela.

El concepto de Stakeholder o de los Grupos de Interés (Fernández y Bajo, 2012) es adecuado para identificar el impacto que tiene el liderazgo del director y las habilidades que emplea en el desarrollo de su función y el nivel de involucramiento que propicia de toda la comunidad escolar. Es reconocer que **el liderazgo no es unilateral**, este se manifiesta en la capacidad de planificar, organizar, mediar y encaminar a la organización con el objetivo de alcanzar las metas que se proponen de manera conjunta.

Al reconocer el liderazgo como compartido se entiende que todos los miembros de son necesarios y su participación es parte importante para que se lleven a cabo las diferentes tareas escolares, por ejemplo, la organización de acciones en colectivo, la discusión e implementación, si esto es cierto se necesita rescatar las aportaciones de cada uno de los que integran esos colectivos escolares.

## CAPITULO 2

# METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 El estudio de casos

El estudio de casos es una metodología de investigación de corte cualitativo que nos ayuda a estudiar un fenómeno social en un contexto determinado, permite conocer las opiniones e interpretaciones del profesorado e informantes clave acerca de las competencias del liderazgo en los centros educativos.

El estudio de casos (Yin 1994), es utilizado por los investigadores como una estrategia que permite entre diversas situaciones, realizar un estudio organizacional y administrativo, permite también explicar cómo ocurren procesos individuales, organizacionales, sociales y políticos.

En el caso particular de las organizaciones educativas permite identificar las condiciones ambientales como un fenómeno social donde surgen **relaciones contractuales** entre los involucrados; estas relaciones contractuales se refieren a los espacios de negociación y las condiciones donde surgen tales acuerdos, identificar los momentos donde surge la colaboración también permite identificar los mecanismos que se emplean en la gestión escolar.

La utilización metodológica del estudio de casos es una herramienta útil para recabar información sobre cuestionamientos donde el “¿cómo?” y “¿por qué?” de los diferentes procesos se llevan a cabo. Yin (1994, 94) menciona que los estudios de casos son útiles cuando “el investigador tiene poco control sobre los eventos y el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real”.

El objeto de estudio, por lo tanto, son los colectivos docentes de escuelas de nivel preescolar en la alcaldía de Tlalpan; pertenecientes a escuelas con diferente modalidad de servicio, es decir, regular (4hrs), jornada ampliada (6horas) y de servicio continuo con ingesta de alimento (8horas).

Pero ¿por qué enfocarse en los colectivos docentes como el objeto de estudio en esta investigación?, la respuesta es sencilla, puesto que es de voz de los profesores que se puede conocer las dinámicas escolares e identificar las condiciones donde surgen las relaciones contractuales, son los docentes quienes implementan los programas y ejercen su papel de mediadores de los diferentes procesos escolares.

Por otro lado esta investigación se centra en identificar los **modelos de gestión** que se institucionalizan en las escuelas, si parten de un principio de gobernanza y/o Gobernabilidad; es decir, en la toma de decisiones es importante la participación colaborativa de todos los involucrados y/o la normatividad entendida de forma rigurosa es aplicable para la toma de decisiones y la implementación de los programas Federales como Programa de la Reforma Educativa (PRE) y Programa de Escuelas de Tiempo Completo (PETC).

La estrategia de investigación de estudio de casos es utilizada en varias situaciones, Yin (1994) explica que son pertinentes cuando se requiere hacer estudios organizaciones y administrativos; los Consejos Técnicos Escolares y CEPS (Consejos de participación social) son los espacios donde se puede observar el tipo de organización y cuáles son los mecanismos de gestión que implementa el director en conjunto con la participación de todo el personal docente.

Pero también existen espacios no formales dentro de la escuela donde los docentes se comunican con sus colegas y manifiestan dinámicas que no son del todo formales como las juntas establecidas en su programa; es en los pasillos de las aulas, los patios, el almuerzo, la entrada y salida de la jornada laboral, por nombrar algunos, que los profesores interactúan y se relacionan entre sí, formando alianzas, discursos, estrategias, amistades que pueden influir en las negociaciones y dinámicas entre ellos.

Este último aspecto que se refiere a las dinámicas escolares, así como los contratos entre docentes, puede observarse en la investigación de casos, permite conocer en voz de los profesores las diferentes interacciones entre sus miembros para la toma de decisiones, cómo participan y el papel que desempeña el director como mediador de estos procesos y los mecanismos con que se diseñan, implementan y evalúan.

Para el tipo de investigaciones donde se desea conocer “¿el cómo?”, refiriéndonos a los procesos y las condiciones en que se llevan a cabo; en este sentido, la estrategia en cualquier investigación debe ir más allá de lo que la observación empírica nos puede arrojar, no se trata de una estrategia que recolecta únicamente datos; según Yin (1994) esta estrategia de estudios de casos requiere de un diseño, análisis y modelos de reporte que sustentan la investigación de campo.

La entrevista como el instrumento en esta investigación de corte cualitativo, facilitará la recolección de información, la cual se convierte en discursos, ideas, creencias y datos, lo que aporta la voz de los profesores dará un panorama más amplio de como el lenguaje es fundamental dentro de las organizaciones y el capital humano como la pieza clave para llevar a cabo los diferentes procesos educativos.

Para la sociología autores como Denzin y Lincoln (2011) describen a la investigación cualitativa como el campo de investigación que entrecruza disciplinas, áreas y objetos de estudio, de tal manera que esta metodología nos permite analizar desde un enfoque interdisciplinario un fenómeno cotidiano, para comprender la acción de los sujetos como fenómeno social en constante cambio.

La investigación cualitativa es una actividad situada, donde el investigador recaba información colocando a los sujetos en contextos reales, por tanto, la selección de los entrevistados también tiene relevancia por su vinculación con los objetivos de la investigación y a la población a la que se refiere.

Una investigación de corte cualitativo significa mirar a los sujetos en su hábitat natural y es a través del lenguaje que el sujeto da significado al entorno que lo rodea, como lo expresa Gadamer (1983) el lenguaje es necesario para apropiarnos del mundo, allí donde hablamos los unos con los otros nos encontramos con un lenguaje común nos hace entendernos y dar significado a lo que queremos comunicar.

Esta forma de construir significados para entender a los sujetos en contextos determinados y el lenguaje como el mecanismo de interacción entre los sujetos: analizando y describiendo la información permitirá entonces hacer una interpretación real y más humana para conocer las distintas intenciones que tienen los sujetos, como se relacionan y por qué actúan de determinada manera.

De tal manera que en esta investigación los sujetos de estudio no pueden ser entendidos de manera aislada, sino que continuamente se ven obligados a relacionarse entre sí, es mirar a los sujetos desde la individualidad y cómo van construyendo significados en la interacción con los otros. La norma institucional, por ejemplo, es un instrumento que suele condicionar los comportamientos de los docentes, dentro de la escuela ellos actúan bajo reglas que les dan contención generándose un comportamiento específico y controlado.

Parte de esta investigación radica en observar los comportamientos y los intereses que motivan a los docentes para acatar la norma institucional o por otro lado si existen negociaciones que condicionen las formas de relación y la toma de decisiones, quienes se involucran en ellas y en qué condiciones ocurren.

También la motivación es un aspecto importante que influye en la toma de decisiones, involucra intereses y creencias no siempre compartidas, pero que se encuentran íntimamente relacionadas a la hora de asumir distintos roles de poder; el método de investigación de casos permitirá obtener información sobre el tipo de dinámicas y relaciones de poder que se suscitan en los centros educativos, de manera conjunta detectar también los

mecanismos de control que imperan en las escuelas y que factores determinan que se legitimen ciertas conductas.

Es importante reafirmar que esta metodología no solo facilita la recopilación de evidencias, datos descriptivos y causales de un evento en particular, otros investigadores de estudio de casos como Stake (2007) aborda la investigación desde una perspectiva cualitativa explicando que este tipo de estudios permite abarcar la complejidad de un caso particular para llegar a comprender un fenómeno general.

Esta metodología, por tanto, permite identificar la participación de todos los involucrados dentro de las organizaciones escolares, reconocer las condiciones y los factores que intervienen al implementar el marco normativo, identificar los mecanismos que emplea tanto el director de la escuela como los docentes para la toma de decisiones, ¿existen roles distintos, intereses que comparten y creencias que los unen?, a voz de los que integran los colegiados docentes se pretende dar respuesta a cada una de estas interrogantes.

## 2.2 Diseño de instrumentos

El Marco conceptual sirvió de referente para diseñar los instrumentos de entrevista, la encuesta y la guía de observación, puesto que son propicios para recabar información de voz de los docentes y padres de familia como miembros importantes de la comunidad escolar.

Permite identificar las condiciones ambientales y de capital humano que existe en las escuelas en este nivel educativo y como se desarrollan los diferentes procesos escolares, por ejemplo, la toma de acuerdos y compromisos al realizar juntas y participar en los consejos técnicos escolares. También reconocer las practicas que definen la mediación del directivo para ejecutar los distintos protocolos al implementar planes y programas propuestos por la autoridad educativa.

Por otro lado, las reuniones de consejo técnico son los espacios idóneos para conocer el contexto y las condiciones que influyen en la toma de decisiones, son momentos significativos que dan muestra de las actitudes, valores, creencias y posicionamiento de los involucrados al momento de establecer acuerdos y compromisos. Un aspecto crucial de la investigación es identificar si las condiciones que surgen en estos espacios de discusión son producto de la injerencia del director de la escuela o requieren de otros incentivos para el involucramiento de sus miembros.

**Es pertinente identificar el papel que tiene la supervisión** como clave indispensable de la gestión escolar, en este sentido se trata de reconocer los elementos que emplea el director y otros participantes externos para mediar la acción colectiva, si esta es regulada dentro de los marcos normativos y cuáles reglas formales como informales se asumen dentro de la cotidianidad escolar.

Las preguntas que se diseñan en las entrevistas a docentes, directivo y otros participantes de la comunidad escolar están enfocadas a recuperar las ideas, creencias,

intereses y aspectos que permiten la acción colectiva, que puede estar mediada o no por incentivos internos y externos.

La participación de los padres de familia como ya se ha explicado antes, es clave importante para la teoría del liderazgo propuesta anteriormente, se recuperan elementos en el diseño de la encuesta y en las preguntas de entrevistas para conocer las creencias que tienen los docentes y directivo para vincular la participación de la comunidad en la toma de decisiones de la escuela.

**Cuadro. 2 Indicadores en el diseño de instrumentos**

ENTREVISTA	ENCUESTA	GUIA DE OBSERVACION
<p>Identificar la participación de los colegiados docentes y los padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Factores y condiciones para la toma de decisiones</li> <li>* Cuáles son los alcances de la gestión del directivo para la efectividad de los procesos educativos.</li> <li>* Mecanismos en la solución de conflictos.</li> <li>* Posicionamiento de los sujetos ante la toma de decisiones</li> <li>* Negociaciones, intereses y creencias de los sujetos</li> <li>* Creencias, habilidades y perspectivas de la función directiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Permitirá recabar información sobre la percepción y creencias que tienen los padres de familia sobre la función del directivo</li> <li>* Identificar los espacios en los cuales se involucran los padres de familia y conocer el alcance que tiene el director para involucrarlos en las acciones de la escuela.</li> <li>* Vinculación de los programas como PETC y PRE con las acciones realizadas por los CEPSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificar la organización de los CTE como espacios destinados a la discusión y organización de acciones encaminadas a la gestión escolar</li> <li>*Observar las dinámicas de los colegiados docentes e identificar el involucramiento de los docentes para la discusión y colaboración; el papel del directivo como mediador de estos procesos y los mecanismos que emplea.</li> <li>*Revisión de documentos normativos y aquellos que forman parte de los protocolos de gestión escolar.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 2.2.1 La entrevista

Con la intención de sistematizar la información y hacerla más comprensible se presentan a continuación las preguntas de acuerdo con las categorías conceptuales y los referentes empíricos propuestos en cuadro I del capítulo anterior para la elaboración de la entrevista a docentes y directivos.

**Cuadro 3. Entrevista**

CATEGORIAS	REFERENTE EMPÍRICO	PREGUNTAS DE ENTREVISTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intereses</li> <li>➤ Decisiones de los sujetos</li> <li>➤ Vinculación con la Comunidad escolar</li> <li>➤ Intereses de la comunidad (objetivos)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Redes de gobernanza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conductas de los actores involucrados en la escuela.</li> <li>➤ Acciones de los sujetos</li> <li>➤ Aspectos que se tratan en la reunión con padres de familia</li> <li>➤ Manifestaciones e interacción de los padres de familia con la escuela</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Dentro del trabajo diario de la escuela, que interés motiva a los integrantes de la comunidad escolar, ya sea docentes, director, especialistas, entre otros, para realizar su función?</li> <li>2. ¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las expectativas que tiene un docente con respecto a las acciones que se organizan dentro de la escuela, en especial durante los CTE?</li> <li>3. ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para involucrar la participación de los padres de familia y qué se espera obtener de ellos?</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mecanismos para la solución de conflictos</li> <li>➤ Acción sobre creencias de los sujetos</li> <li>➤ Contratos sociales</li> <li>➤ Factores costo-beneficio</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Coaliciones promotoras Instituciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conductas de los actores involucrados en la escuela</li> <li>➤ Incentivos y acuerdos para la acción. (conductas que se manifiestan en la toma de decisiones)</li> <li>➤ Posicionamiento de los individuos para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Reglas que se acatan y aquellas que se pueden negociar. (quienes participan y en qué condiciones se da esta mediación)</li> <li>➤ Cuáles son los discursos que manifiestan los involucrados para legitimar esas reglas no</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿A partir de lo que usted ha observado en las dinámicas con sus colegas, mencione que podría motivarlo para involucrarse colaborativamente?</li> <li>5. ¿A su consideración cuáles serían los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes durante la planeación y ejecución de actividades diseñadas en colaboración con otros?</li> <li>6. ¿Podría describir de acuerdo con su experiencia las estrategias que utiliza un docente en la solución de conflictos derivados de la organización escolar, en relación con otros compañeros de trabajo, con las autoridades, con padres de familia</li> </ol>

	formales de aquellas que son normativamente explícitas.	<p>y otros miembros de la comunidad escolar?</p> <p>7. ¿Dentro de un equipo colegiado cree usted que la responsabilidad de dar solución a los conflictos propios de la organización recae en una figura específica? Si es así, ¿Podría describirme un ejemplo de las habilidades que debe poseer esa persona quien resuelve?</p> <p>8. ¿Qué obstáculos podrían presentarse con respecto a la implementación de mecanismos de gestión, por ejemplo, aplicar la norma para sancionar una falta, agilizar un trámite, subir información dentro de una plataforma; adquirir materiales didácticos con recursos de un programa y, por otro lado, ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intenciones, objetivos e intereses</li> <li>➤ Relación contractual</li> <li>➤ Negociación</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Poder</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conductas que manifiestan los involucrados durante el intercambio de ideas.</li> <li>➤ Cuáles son los distintos roles que ejercen los actores en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>9. ¿Cuáles serían los espacios idóneos donde los docentes se ponen de acuerdo para la organización de acciones en beneficio de la escuela y cómo describiría su participación?</p> <p>10. ¿Quiénes toman las decisiones de cómo, cuándo y para qué se usarán los recursos otorgados a la escuela? ¿Existen protocolos para su implementación?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actores vinculados a la escuela por efecto de la gestión.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Que creencias se tiene sobre la función del director y cuáles serían las practicas que mejor lo definen.</li> </ul>	<p>11. ¿Cómo describiría la función de un director para involucrar la participación de la comunidad escolar?</p> <p>12. ¿De acuerdo con lo que usted conoce cuales son las practicas que realiza un director para conciliar y generar vínculos colaborativos con los padres de familia?</p> <p>13. ¿Qué habilidades cree usted que deba tener un director para llevar a cabo las diferentes tareas de su función?</p>

**FUENTE: Elaboración propia**

## 2.2.2 La Encuesta

La encuesta es un instrumento que facilita identificar de manera precisa y rápida las perspectivas que tiene un grupo de personas en relación con una situación de la cual han tenido alguna experiencia. Se realizaron encuestas a un grupo de padres de familia para identificar los momentos en que son involucrados en las actividades que propone la escuela y la perspectiva que tienen de la función que tiene el director escolar.

**Cuadro 3. Encuesta**

CONCEPTO	CATEGORIA	PREGUNTAS			
Acción colectiva Conflicto	Negociaciones y acuerdos	<b>1. ¿Cómo considera usted que es el papel del director para solucionar los problemas que ocurren dentro de la escuela?</b> a) Bueno b) Malo c) Regular  <b>2. ¿En una escala de valoración, identifique con qué frecuencia el director emplea estas estrategias para dar atención a los problemas que surgen diariamente en la escuela?</b>			
<b>Redes de gobernanza</b>	Mediación del directivo para la solución de conflictos (declaración de los involucrados en la toma de decisiones, momentos de interacción)				
		<b>Estrategia</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Pocas veces</b>
		a) Realizar juntas entre los docentes para acordar estrategias para solucionar conflictos			
		b) Dirigirse a las autoridades para que den solución a los problemas			
		c) Buscar soluciones involucrando la participación de los padres de familia.			
		d) Desconoce las acciones que emplea el director para resolver problemas			

		<p><b>3. Con qué frecuencia el director realiza reuniones con los padres de familia para involucrarlos en las actividades que se realizan en la escuela.</b></p> <p>a) Frecuentemente b) Algunas veces c) Casi nunca</p> <p><b>4. ¿De las siguientes opciones mencione con qué frecuencia asiste las actividades convocadas por la escuela?</b></p>																				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="592 527 938 590">Actividad</th> <th data-bbox="938 527 1183 590">Frecuentemente</th> <th data-bbox="1183 527 1372 590">Algunas veces</th> <th data-bbox="1372 527 1541 590">Muy pocas veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="592 590 938 896">a) Reuniones con la directora del plantel para dar a conocer la asignación de recursos económicos para la mejora de la escuela.</td> <td data-bbox="938 590 1183 896"></td> <td data-bbox="1183 590 1372 896"></td> <td data-bbox="1372 590 1541 896"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="592 896 938 997">b) Conformar la asociación de padres de familia</td> <td data-bbox="938 896 1183 997"></td> <td data-bbox="1183 896 1372 997"></td> <td data-bbox="1372 896 1541 997"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="592 997 938 1234">c) Participar en actividades de los CEPSE (comités escolares de participación social)</td> <td data-bbox="938 997 1183 1234"></td> <td data-bbox="1183 997 1372 1234"></td> <td data-bbox="1372 997 1541 1234"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="592 1234 938 1436">d) Reuniones con el docente para tratar asuntos sobre el aprendizaje de su hijo(a).</td> <td data-bbox="938 1234 1183 1436"></td> <td data-bbox="1183 1234 1372 1436"></td> <td data-bbox="1372 1234 1541 1436"></td> </tr> </tbody> </table>	Actividad	Frecuentemente	Algunas veces	Muy pocas veces	a) Reuniones con la directora del plantel para dar a conocer la asignación de recursos económicos para la mejora de la escuela.				b) Conformar la asociación de padres de familia				c) Participar en actividades de los CEPSE (comités escolares de participación social)				d) Reuniones con el docente para tratar asuntos sobre el aprendizaje de su hijo(a).			
Actividad	Frecuentemente	Algunas veces	Muy pocas veces																			
a) Reuniones con la directora del plantel para dar a conocer la asignación de recursos económicos para la mejora de la escuela.																						
b) Conformar la asociación de padres de familia																						
c) Participar en actividades de los CEPSE (comités escolares de participación social)																						
d) Reuniones con el docente para tratar asuntos sobre el aprendizaje de su hijo(a).																						
<p>Elección racional</p> <p><b>Instituciones</b></p>	<p>Discursos que manifiestan los involucrados para legitimar las reglas no formales de aquellas normativamente explícitas.</p> <p>Factores costo-beneficio (posicionamiento de los individuos</p>	<p><b>5. ¿Conoce usted el reglamento escolar que opera en la escuela de su hijo(a)?</b></p> <p>a) Si b) No</p> <p><b>6. De las normas que a continuación se enlistan, marque con una x, si para usted es importante respetarlas y acatar una sanción cuando son incumplidas.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="592 1740 938 1873">Actividad</th> <th data-bbox="938 1740 1127 1873">Deben ser respetadas pues son</th> <th data-bbox="1127 1740 1315 1873">Importantes, pero no deben ser sancionadas</th> <th data-bbox="1315 1740 1541 1873">No afecta su incumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="592 1873 938 1873"></td> <td data-bbox="938 1873 1127 1873"></td> <td data-bbox="1127 1873 1315 1873"></td> <td data-bbox="1315 1873 1541 1873"></td> </tr> </tbody> </table>	Actividad	Deben ser respetadas pues son	Importantes, pero no deben ser sancionadas	No afecta su incumplimiento																
Actividad	Deben ser respetadas pues son	Importantes, pero no deben ser sancionadas	No afecta su incumplimiento																			

	para la toma de acuerdos)		<b>muy importantes</b>		
		a) Portar gafete del padre de familia para recoger a los alumnos al finalizar la jornada escolar.			
		b) Respetar los horarios de entrada y salida de los alumnos, ser puntual en ambos casos.			
		c) Asistir a las juntas informativas que solicite el docente y director del plantel.			
		d) Participar en las actividades que convoca la escuela.			
<p>7. De las opciones que se enlistan a continuación, marque con una x con qué frecuencia ha participado usted en alguna de estas actividades.</p>					
		<b>Actividad</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>
		a) Se me solicita apoyar a mi hijo con algunas tareas que dejan en casa			
		b) Se me Informa cuando mi hijo (a) tiene conductas inapropiadas dentro de la escuela.			
		c) Se me Informa por escrito sobre las conductas, aprendizajes y actitudes de mi hijo (a); comprometiéndome a colaborar con la escuela.			
		d) Ayudo con materiales que solicitan y participo en actividades que benefician a la escuela, por ejemplo, arreglo y mantenimiento del plantel, pintura de			

		<p>áreas de seguridad, venta de alimentos en un evento festivo, etc.</p>			
		<p>e) Me involucro en actividades de aprendizaje de mi hijo (a), por ejemplo: una clase abierta, participar en una obra de teatro, actividades matemáticas, actividades deportivas y/o recreativas.</p>			
<p>Actores</p> <p><b>Poder</b></p>	<p>Negociación (quienes participan como mediadores y en quienes recae el poder para organizar a otros)</p>	<p><b>8. De las opciones que se mencionan a continuación, responda sí o no, usted ha participado en la toma de decisiones junto con la escuela.</b></p>			
		<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Casi siempre</b></p>	<p><b>Algunas veces</b></p>	<p><b>Casi nunca</b></p>
		<p>a) Se me informa sobre el monto económico que se le asigna a la escuela para compra de materiales y la mejora del plantel, por ejemplo: material didáctico, deportivo, papelería, pintura, entre otros.</p>			
		<p>b) El director involucra a los padres de familia para sugerir en que se puede utilizar este recurso económico</p>			
		<p>c) ¿Estoy al tanto de los gastos que se realiza mes por mes en la escuela y se me informa a través de la asociación de padres de familia?</p>			
		<p>d) Conozco en que actividades se involucra a los comités de participación social y participo en alguna de ellas.</p>			
		<p>e) ¿En cuanto a las cuotas que se sugieren al inicio del ciclo escolar, los padres de familia deciden el</p>			

		monto de dicha cooperación?			
<p><b>9. ¿En cuál de las siguientes situaciones usted considera que la decisión es del director, los docentes, las autoridades, los padres de familia u otros miembros de la comunidad escolar, para resolver los problemas que se presentan? (marque con una x)</b></p>					
<b>Ejemplo</b>	<b>Director</b>	<b>docentes</b>	<b>Autoridades (supervisor de zona)</b>	<b>padres de familia</b>	
a) Gestionar para qué la escuela reciba donaciones y/o recursos económicos para mejorar el servicio.					
b) Apoyar a los alumnos cuando requieran mejorar su rendimiento escolar.					
c) Sancionar cuando se incumple una norma establecida en la escuela.					
d) Buscar apoyos de la delegación y otros medios para solucionar problemas de agua, luz, drenaje, recolección de basura, etc.					
e) Cuando se le otorga un recurso económico a la escuela, ¿quién decide qué materiales se necesitan adquirir, por ejemplo: material					

		<p>didáctico, de papelería, material de educación física, recursos para limpieza y mantenimiento del plantel, ¿etc.?</p>				
		<p>f) Cuando existe un problema con el aprovechamiento de su hijo(a) y/o una situación problemática en especial, ¿a quién recurre para que dé solución a su queja?</p>				
<p>Eficiencia Dirección</p>	<p>Prácticas de mando-control</p>	<p><b>10. De las opciones que se enlistan a continuación, elija marcando con una x las acciones que debe realizar un director de acuerdo con lo que usted considere relevante de su función</b></p>				
<p>Existencia de stakeholders</p>	<p>Habilidades profesionales y el papel del director (existe una mediación del directivo para llevar a cabo los procesos escolares)</p>	<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Indispensable para realizar la función directiva</b></p>	<p><b>Necesario, pero no influye en la eficiencia de la función</b></p>	<p><b>Considero que no determina eficiencia en la función</b></p>	
<p><b>Liderazgo</b></p>	<p>Organización escolar (habilidades del director)</p>	<p>a) Gestionar y ejercer los recursos financieros que llegan a la escuela.</p>				
	<p>Actores vinculados a la escuela por efecto de la gestión (que creencias se tiene sobre la función del director y cuáles son las</p>	<p>b) Dar acompañamiento y asesoría a los docentes para apoyar en el aprendizaje de los alumnos.</p>				

	prácticas que mejor lo definen)	c) Vigilar que se cumpla el reglamento escolar y sancionar en caso de su incumplimiento.			
		d) Ser cordial y atenta con los padres de familia atendiendo sus problemáticas			
		e) Asistir a reuniones que le solicita la zona escolar.			
		f) Recibir asesoría y capacitación para actualizar sus conocimientos			
		g) Habilidades digitales para elaborar oficios y documentos que forman parte del protocolo administrativo.			
		<p><b>11. De las situaciones que se mencionan a continuación, en una escala de valoración, marque con una x, aquellas donde usted considera que el director realiza adecuadamente su trabajo.</b></p>			
		<b>Situación</b>	<b>Muy de acuerdo con el director</b>	<b>Medianamente de acuerdo, podría hacerlo de otra manera.</b>	<b>No estoy de acuerdo</b>
		a) El director realiza una junta con su equipo docente para ponerse de acuerdo sobre las celebraciones de diciembre. Conciertan en comprar algunos materiales para decorar la escuela.			

		<p>b) En CTE los docentes junto con el director realizan la planeación de las actividades que realizarán en la semana de la ciencia, donde invitarán a los padres de familia para trabajar con sus hijos.</p>			
		<p>c) La directora de la escuela compra materiales para limpieza y de oficina, ya que entre las necesidades de la escuela determinaron que es necesario adquirir dichos recursos.</p>			
		<p>d) En junta los padres de familia solicitan que, en la salida de los terceros, se lleve a cabo un vals. La directora les comenta que se llevará a cabo otra actividad artística para festejar la salida de sus hijos.</p>			
		<p>e) Algunos niños asisten a la escuela sin gafete, la directora ha establecido algunas consignas para que los padres de familia se comprometan a cumplir con este reglamento.</p>			

		f) La directora solicita el apoyo de los padres de familia para pintar las zonas de seguridad de la escuela. Les pide llevar algunos materiales para la actividad.			
		g) La asociación de padres de familia organizó un kermes para recolectar donaciones para la adquisición de nuevos juegos para el recreo.			

Fuente: elaboración propia

### **2.2.3 Guía de observación de un Consejo Técnico Escolar**

Para identificar las condiciones del entorno escolar que rodea a los colectivos docentes, es necesario precisar ciertos indicadores que sirvan de referente para contextualizar los espacios de discusión y organización que tienen los docentes, estos momentos de reunión se encuentran normados en los lineamientos para el funcionamiento de los centros escolares, llamados Consejos Técnicos Escolares; están integrados por los docentes, el directivo, especialistas y supervisor de la zona escolar quien brinda un acompañamiento de los procesos técnico-pedagógicos que el personal docente requiere.

Estos espacios están diseñados para la discusión y la organización de diferentes acciones que los colegiados docentes determinan como prioritarios además de contar con una guía propuesta por la Administración de Servicios Educativos, de manera que en estas reuniones se analizan aspectos relevantes en educación básica que van desde preescolar, primaria y secundaria, también son adecuados para la discusión de temas y necesidades que tiene cada escuela en su nivel educativo respectivamente.

En estas juntas de consejo técnico escolar son espacios que contribuyen a la organización y detección de prioridades de acuerdo con las características que tienen, que van desde cubrir la normalidad mínima con la plantilla docente completa y otros especialistas, hasta las necesidades básicas de infraestructura y mobiliario adecuado para brindar el servicio; en este sentido los docentes junto con el director establecen objetivos y propósitos reales a las condiciones donde laboran.

Esto quiere decir que el contexto escolar es diverso en cada caso, cada institución educativa adecua e implementa acciones acordes a sus necesidades y con los recursos con los que cuenta, es por ello necesario participar de observador de un CTE para identificar las dinámicas en el momento de establecer los acuerdos, quiénes participan en la toma de decisiones, la existencia de roles y el posicionamiento de los docentes para establecer contratos colectivos.

La revisión de documentos y reglamentos que norman los consejos técnicos escolares son otro de los indicadores para **observar los mecanismos** que utilizan las autoridades para establecer los parámetros y los lineamientos para su funcionamiento, cuales se encuentran estrictamente regulados e incluso sancionados, en el caso de que no se lleven a cabo; en comparación con aquellas normas internas que se vuelven cotidianas y aceptadas por los colectivos docentes volviéndose reglas no formales pero aceptadas como formas adecuadas de actuar dentro de la cotidianidad escolar.

A continuación, se muestra un cuadro con indicadores de cada categoría propuestas en esta investigación, sirve para identificar los aspectos antes mencionados teniendo en cuenta que los colectivos docentes se rigen por esquemas de organización similares y tienen que cumplir con ciertos lineamientos generales, la intención es determinar cuáles son las condiciones que surgen para la toma de decisiones y la acción colectiva cambiante entre una escuela y otra.

**Cuadro 4. Guía de observación de CTE**

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Norma institucional</li> <li>✓ Modelos de gestión</li> <li>✓ Gobernanza</li> </ul> <p><b>Redes de gobernanza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mecanismos de operación</li> <li>✓ Reglas formales e informales</li> <li>✓ Decisiones de los sujetos</li> <li>✓ Negociaciones y acuerdos</li> <li>✓ Mediación del directivo</li> <li>✓ Vinculación de la comunidad escolar</li> <li>✓ Intereses de la comunidad</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Referente empírico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de documentos normativos y aquellos que forman parte de los protocolos de gestión escolar.</li> <li>✓ Registro de los CTE</li> <li>✓ Registro de visitas del supervisor de zona</li> <li>✓ Registro de los documentos donde se organizan los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe una guía operativa para la organización y funcionamiento de los centros escolares</li> <li>✓ Esta guía de operación es de conocimiento de la comunidad escolar</li> <li>✓ Quien lleva a cabo las juntas de CTE</li> <li>✓ Durante las juntas de CTE los integrantes del colegiado participan en su totalidad</li> <li>✓ Como se concilian las participaciones de los integrantes del CTE</li> <li>✓ Existe una bitácora con los acuerdos y compromisos acordados en juntas de CTE</li> <li>✓ Se llevan a cabo las acciones programadas en la guía del CTE emitida por las autoridades.</li> <li>✓ Se retoman algunas otras cuestiones durante las juntas de CTE</li> <li>✓ Existe una figura que funge como supervisor de zona</li> <li>✓ Cuáles son las principales tareas que lleva a cabo el supervisor de zona.</li> <li>✓ El supervisor de zona realiza visitas programadas al plantel</li> </ul>

	<p>CEPSE y acuerdos de los padres de familia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aspectos que se tratan en las reuniones con los padres de familia</li> <li>✓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe un registro y seguimiento de estas visitas.</li> <li>✓ Existe un registro con las actas de los CEPSE</li> <li>✓ Hay registro con los acuerdos y compromisos de padres de familia referentes a los CEPSE</li> <li>✓ Hay algún seguimiento por escrito con minutas, observaciones y acuerdos con los padres de familia referentes a otras cuestiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistemas de creencias compartidas</li> <li>✓ actores</li> </ul> <p><b>Coaliciones Promotoras</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ creencias sobre lo que es correcto y permitido</li> <li>✓ acción sobre creencias de los sujetos</li> <li>✓ intereses propios de los sujetos</li> </ul> <p><b>Referente empírico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ espacios de discusión para la toma de acuerdos como el CTE y juntas técnicas</li> <li>✓ posicionamiento de los individuos para la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Durante el intercambio de ideas cómo surgen las interacciones entre los sujetos, existe una mediación del directivo</li> <li>✓ Existen comisiones o tareas específicas para cada integrante durante los CTE</li> <li>✓ Que rol cumple cada uno de los actores involucrados en la toma de decisiones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acción colectiva</li> <li>✓ Acción individual</li> <li>✓ Maco normativo</li> <li>✓ Elección racional</li> </ul> <p><b>Instituciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incentivos para la acción en favor de la escuela o en contra de la escuela</li> <li>✓ Negociaciones</li> <li>✓ Reglas formales e informales</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Factores ambientales</li> <li>✓ Contractos sociales</li> <li>✓ Factores costo-beneficio</li> </ul> <p><b>Referente empírico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posicionamiento de los actores para tomar acuerdos</li> <li>✓ Momentos de interacción donde se propician las negociaciones, cuáles son las consecuencias.</li> <li>✓ Vinculación entre los mecanismos de operación de programas como PEC y PRE y la implementación de los recursos</li> <li>✓ Manifestaciones de los actores y su participación en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Declaración en los documentos operativos y la conducta observable de los actores</li> <li>✓ identificar cuales reglas no formales se legitiman a partir de las manifestaciones de los actores</li> <li>✓ al intercambiar ideas sobre lo que se debe hacer, existen manifestaciones en contra.</li> <li>✓ Como resuelven las diferencias al conciliar acuerdos en común</li> <li>✓ Existe alguien que intervenga en estas negociaciones, si es así, que papel cumple en estos momentos.</li> <li>✓ En cuanto a los programas de PETC y PRE, se encuentran las guías de operación para su implementación y funcionamiento.</li> <li>✓ Los docentes conocen estas guías de operación.</li> <li>✓ Cuáles son las necesidades que se atienden durante los CTE, existe una relación con la planeación de gastos de los programas federales PRE y PETC</li> <li>✓ Como intervienen en su ejecución y que papel cumple el director</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiencia</li> <li>✓ Dirección</li> <li>✓ Existencia de stakeholders</li> </ul> <p><b>Liderazgo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prácticas de mando-control</li> <li>✓ Habilidades profesionales y el papel del director (existe una mediación del directivo para llevar a cabo los procesos escolares)</li> <li>✓ Organización escolar (habilidades del director)</li> <li>✓ Actores vinculados a la escuela por efecto de la gestión (que creencias se tiene sobre la función del director y cuáles son las practicas que mejor lo definen)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Referente empírico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ habilidades que emplean el directivo para la organización escolar</li> <li>✓ practicas observables del directivo para gestionar la participación de los docentes y padres de familia.</li> <li>✓ actores que se involucran con el directivo para implementar acciones en beneficio de la escuela.</li> <li>✓ Relaciones y comunicación entre los actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que manifestaciones tienen los diferentes actores al participar en espacios de discusión.</li> <li>✓ Que habilidades manifiestas el director de la escuela al dirigirse a su colegiado.</li> <li>✓ Cómo interactúa el directivo para mantener la atención y motivación de su personal</li> <li>✓ Existen otras figuras que participan en la discusión del CTE, cómo lo hacen.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO 3**

### **APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

#### **3.1 Primeros hallazgos**

A continuación, se enlistan los hallazgos obtenidos en el primer corte de implementación de entrevistas y encuestas de las personas entrevistadas, así como la valoración y pertinencia de los instrumentos; los referentes empíricos del cuadro 2 y 3 del capítulo anterior, ayudan a sistematizar la información obtenida y la cual se presenta en los siguientes cuadros.

Es pertinente mencionar que las entrevistas se realizaron a tres docentes y una directora de tres jardines de niños (ver anexo 6.1,6.2,6.3 y 6.4), así como encuestas piloto a padres de familia (ver anexo 6.8 y 6.9) de cuatro escuelas de educación preescolar de la alcaldía de Tlalpan.

En el segundo corte de aplicación de instrumentos se realizó entrevista a una subdirectora, directora y docente de tres jardines de niños con distinta modalidad (ver anexo 6.5,6.6 y 6.7) de una escuela de jornada regular, una de jornada ampliada y una más con servicio mixto en la alcaldía de Tlalpan. Los hallazgos obtenidos se encuentran organizados de acuerdo con las categorías y referentes empíricos del siguiente cuadro.

**Cuadro 5. Aplicación de entrevistas (1ª PARTE)**

CATEGORIAS	REFERENTE EMPÍRICO	PRMERAS EVIDENCIAS
<p><b>Redes de gobernanza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intereses</li> <li>➤ Decisiones de los sujetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conductas de los actores involucrados en la escuela.</li> <li>➤ Acciones de los sujetos</li> </ul>	<p><b>Directora (Ent.1)</b></p> <p>*La mayoría de las y los docentes, solo quieren que el tiempo corra para que llegue la hora de salida, son pocas las que tienen una motivación intrínseca, que les resulte estimulante tener un trabajo creativo y favorecedor para sus alumnos.</p> <p>* El trabajo de la docencia es muy ingrato, están todo el tiempo con los niños y no hay un tiempo dentro de su horario para la preparación de materiales, para su propia formación etc. Es por eso por lo que tenemos una plantilla de maestros desmotivados, queriendo dar el mínimo.</p> <p>*El reconocimiento de su labor como profesionales, por ejemplo, no existe ningún incentivo para profesores que tengan estudios de postgrado, y me pregunto cómo le puede importar más a la SEP que hagan un curso en línea o en un centro de maestros que un postgrado en una universidad, me lo pregunto retóricamente porque lo cierto es que lo que se pretende es que se apliquen las políticas y programas vigentes y no que los maestros piensen por sí mismos.</p> <p>*Las docentes quisieran que el espacio del CTE se dedicara a la organización de la escuela</p> <p><b>Docente (Ent.2)</b></p> <p>*El aprendizaje de los niños favorezca al perfil de egreso de los niños de preescolar.</p> <p>*Organizar el trabajo que se realiza en el aula,          *recibir orientación de parte de UDEEI para niños que presentan alguna barrera para el aprendizaje          *intercambiar experiencias sobre lo realizado en el aula con el colegiado.</p> <p><b>Docente (Ent.3)</b></p> <p>*Primero pues porque es mi profesión, ser docente y estar con los niños.          *Me interesa saber que necesidades tienen mis alumnos, saber de sus situaciones personales, más que académicas personales.          * Primero que se realicen todas las actividades que se plantean y que se lleven a cabo, esa es mi principal expectativa</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vinculación con la Comunidad escolar</li> <li>➤ Intereses de la comunidad</li> <li>➤ (objetivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aspectos que se tratan en la reunión con padres de familia</li> <li>➤ Manifestaciones e interacción de los padres de familia con la escuela</li> </ul>	<p>*A veces creo que los compañeros hacemos las cosas solo por cumplir.</p> <p>*Yo creo más bien, ya eso es personal, considero que hay compañeros que sí se quieren comprometer y quieren hacer las cosas, y lo hacen. Hay otros que se quedan en el quiero hacer, pero no hacen nada. Y existen compañeros que ni siquiera quieren comprometerse, como indiferentes, ya es un asunto de cada uno involucrarse y realmente comprometerse.</p> <p><b>Docente (Ent.4)</b></p> <p>*cumplir con el perfil de egreso</p> <p>*En lo personal aprender más todos los días, me gusta asistir a cursos y diplomados donde puedo conocer otros puntos de vista y a otros profesores.</p> <p>*Me interesa todo lo referente a la docencia y adquirir más estrategias para trabajar con mis alumnos</p> <p><b>Directora (Ent.1)</b></p> <p>*Muchas veces los padres de familia solo llevan a sus hijos a la escuela porque les funciona como “guardería” y así ellos pueden seguir con sus ocupaciones, quieren una escuela “a modo” y solo aparecen para hacer algún reclamo cuando les parece que no se cumple con sus expectativas.</p> <p>*Dentro de las asociaciones de padres de mesa directiva hay luchas de poder y pugnas que muchas veces están fuera del control de la escuela.</p> <p>*Algunos maestros tratarán de tener a los padres de familia de su lado como un “escudo” que apoye decisiones, pero basta un error para que los padres se vuelvan en contra, una mirada de más o de menos y se acabó.</p> <p>*A los padres de familia no les importa si una maestra necesita un escritorio o si se requiere de una mesa de juntas, ellos van a quieren comprar pelotas o material didáctico exclusivamente</p> <p><b>Docente (Ent.2)</b></p> <p>*Hay que considerar que su participación sea constante, pero debido a los tiempos que disponen, organizarlos para que apoyen en alguna actividad.</p>
--	---	---

		<p>*No limitarlos a ser proveedores de materiales, explicándoles sobre la importancia de su participación y la repercusión en los aprendizajes de sus hijos.</p> <p>*Es importante tener una comunicación con los padres de familia para darles a conocer los avances y atender las dudas o apoyo que soliciten.</p> <p><b>Docente (Ent.3)</b></p> <p>*Primero ver el contexto de la familia, muchas veces se invita a los papás cuyos hijos tienen alguna necesidad educativa o los niños conflictivos o que son señalados.</p> <p>*Los padres de familia solo los mandan a la escuela, pero no se interesan por saber cómo les va realmente.</p> <p>*Siento que participan más cuando son actividades recreativas que cuando son actividades que involucran lo académico</p> <p><b>Docente (Ent.4)</b></p> <p>* Hay padres que no se interesan por lo que hacen sus hijos en la escuela, les interesa más cuando tú les muestras que sus hijos tienen un retroceso en su aprendizaje</p> <p>*Lo principal que espero de ellos es que muestren interés.</p> <p>*Si los padres no ven un beneficio donde aportó algo pues como que no prestan atención y se ven muy apáticos.</p> <p>*Participan en actividades para mejora de la infraestructura, por ejemplo, pintar, arreglar cosas del salón, la limpieza.</p>
<p><b>Coaliciones promotoras Instituciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mecanismos para la solución de conflictos</li> <li>➤ Acción sobre creencias de los sujetos</li> <li>➤ Creencias compartidas de los sujetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conductas de los actores involucrados en la escuela</li> <li>➤ Incentivos y acuerdos para la acción. (conductas que se manifiestan en la toma de decisiones)</li> <li>➤ Posicionamiento de los individuos para la toma de decisiones.</li> </ul>	<p><b>Directora</b></p> <p>* Docentes inconformes con su directivo le sugieren a los padres que se quejen de la directora por medio del buzón, otras veces cuando no quieren enfrentar un problema con algún padre de familia, lo mandan a hablar con la directora y así se quita esa responsabilidad</p> <p>*La solución nunca está en una sola persona, sin embargo, quien debe detentar el liderazgo es la directora, para tener un liderazgo efectivo debe legitimar su posición, es decir ganar el respeto de su equipo.</p> <p><b>Docente (Ent.2)</b></p> <p>*Respetar los acuerdos previos, ya que al momento los cambian según sus necesidades personales. Llegar a un acuerdo ya que en ocasiones las propuestas no son funcionales debido al espacio o tiempo con el que se cuenta.</p> <p><b>Docente (Ent.3)</b></p> <p>*Siempre hay como grupos o divisiones que tienen ideas diferentes</p>

		<p>*Algunas veces los compañeros no son tolerantes y accesibles como para poder opinar,          *Yo creo a apatía, y no querer hacer más allá de lo que su labor docente, -simplemente voy, doy clase y ya, cumplí.          *Hay compañeros que sí se quieren comprometer y quieren hacer las cosas, y lo hacen; hay otros que se quedan en el quiero hacer, pero no hacen nada. Y existen compañeros que ni siquiera quieren comprometerse, como indiferentes.          *A veces siento que en las juntas de consejo se divaga mucho y eso hace que los maestros no tengamos motivación para ponernos de acuerdo o dar nuestros puntos de vista.</p> <p><b>Docente (Ent.4)</b>          *Que la directora nos apoye con las dificultades que tuvimos en el mes          *Que se centren en su trabajo, casi siempre nos desviamos a otros temas y no siempre cumplimos lo que está planeado en la guía del CTE.          *En el CTE se pierde el interés de lo que se está planeando y después durante el mes tenemos que elaborar lo que nos faltó          *Que se respeten los acuerdos, cada uno hace cosas diferentes, entonces esto hace que no hagamos las cosas bien.</p> <p>*Cuando se realizan las actividades algunas se exaltan por que la organización es diferente y luego a veces hacemos las cosas a destiempo y no se cumple el objetivo. lo principal es la falta de comunicación y que no se respete lo que se acuerda por todas.</p> <p>*Tratando de evitar a la compañera, para evitar que el problema se haga más grande y evitar más conflictos, y pues reservarse a cosas solamente del trabajo y ya.</p> <p>*Cuando sucede alguna situación con un padre de familia el director nos apoya, trata de hablar con los papas y mediar en cualquier situación que se presente</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contractos sociales</li> <li>➤ Factores costo-beneficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reglas que se acatan y aquellas que se pueden negociar. (quienes participan y en qué condiciones se da esta mediación)</li> </ul>	<p><b>Directora (Ent.1)</b>          * El primer problema como lo mencioné antes es la desmotivación y de ahí se desprende el no hacer planeación, o hacerla solo como un requisito que les exige en directivo, el ATP o el supervisor</p>

	<p>➤ Cuáles son los discursos que manifiestan los involucrados para legitimar esas reglas no formales de aquellas que son normativamente explícitas.</p>	<p>*El trabajo colaborativo no es el fuerte de los docentes, se puede decir que se comparte socializando las experiencias, pero trabajo en equipo que genere productos se hace muy poco, y cuando se hace es una o dos personas quienes hacen el trabajo fuerte y los demás no.</p> <p>*Las estrategias se discuten en pequeños grupos, todo el colectivo de una escuela se divide en pequeños grupos que comparten algunos “intereses” y que tienen más o menos poder dentro del colectivo general, a veces están enfrentados unos con otros, otras son formas de poder contra la autoridad sea quien sea, el directivo, la supervisión, etc.</p> <p>* La mayoría de las veces en espacios informales, como cuando coinciden en el patio durante el recreo, a la entrada y salida de la jornada laboral y a veces durante las juntas técnicas, mucho lo platican en chat de WhatsApp no estoy segura de que sean los espacios idóneos, pero son lo que hay.</p> <p>*Se pueden tener buenas intenciones y querer que tu equipo docente te “quiera” pero es muy fácil perder la autoridad, entre “amigos” porque fácilmente se sentirán traicionados, al menos que sea un equipo sólido que respete tu trabajo</p> <p><b>Docente (Ent.2)</b></p> <p>*El tiempo no alcanza para abarcar los avisos de la directora y se llegan hacer dos juntas a la semana, hay disposición de algunas docentes y otras que se oponen a que sea doble.</p> <p>*Para respetar los acuerdos del colegiado es por medio de una junta en la que se toman las decisiones y se firma de que se está de acuerdo en lo que se va a realizar</p> <p>* Hay una figura que es la autoridad de la escuela y es la directora</p> <p>*El aplicar la norma en ocasiones interfiere el acercamiento afectivo que hay entre el personal</p> <p><b>Docente (Ent.3)</b></p> <p>* No creo que el director sea el responsable directo, pero si para mediar y proponer alternativas para solucionar los conflictos. También la supervisora de la zona puede hacerlo.</p> <p>*Primero ser mediador, no tomar partido por ninguna de las partes y en segunda yo creo que saber manejar bien los lineamientos</p>
--	--	---

		<p>*Algunos lineamientos no son tan flexibles y que no podamos llevar a cabo estrategias porque pues son las normas y a fuerza las tenemos que seguir.</p> <p>*Buscamos como otra forma para ponernos de acuerdo, ya es más personal entre los docentes, ahorita lo único que nos ha funcionado son las redes sociales, como el watt up.</p> <p>*La directora hizo un grupo con todos los de la escuela y es donde a veces nos ponemos de acuerdo o nos informa sobre algo. Cuando tenemos que entregar tal material o que nos toca hacer para tal actividad, etc.</p> <p><b>Docente (Ent.4)</b></p> <p>*Hay preferencias en el jardín, las que llevan años de servicio, o se conocen más tiempo, entonces en ese aspecto hay preferencias, por ejemplo, de las que son mamás a las que no lo son.</p> <p>*Por ejemplo, de organización, de puntualidad en las juntas, de asistencia, la directora hacia las maestras y viceversa, yo pienso que la directora con tal de conservar su amistad o no lo sé, al igual también por eso tienen preferencia con otras.</p> <p>*Si se respetan los acuerdos ya no va a haber ningún conflicto.</p> <p>*algunas cumplen y a las que no lo cumplen no, no hacen nada.</p> <p>*Solamente cuando hay muchos conflictos o el conflicto es muy fuerte entonces si es necesario que se aplique la norma, yo creo que lo mejor es dialogando sin llegar a más; sobre todo cuando la otra parte no se presta al dialogo.</p> <p>*No tendría que ser contraproducente porque ya se aplicó</p> <p>.</p> <p>*La norma te permite llevar a cabo estos procedimientos de la mejor manera.</p>
<p><b>Poder</b></p> <p>➤ Intenciones, objetivos e intereses</p>	<p>➤ Conductas que manifiestan los involucrados durante el intercambio de ideas.</p>	<p><b>Directora (Ent.1)</b></p> <p>*El directivo siempre juega en varios frentes, no puede romper las normas que rigen su función.</p> <p>*Aplicar la norma por medio de la autoridad exclusivamente, esto último puede traer consecuencias</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relación contractual</li> <li>➤ Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuáles son los distintos roles que ejercen los actores en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>graves cuando no se cuenta con la “legitimidad” ante tu equipo de trabajo.</p> <p>*En una organización jerárquica el supervisor puede dar indicaciones que incluso estén en contra de lo que haría el directivo y no te queda de otra que seguir la indicación, no quiero decir con esto que el supervisor sea el malo, muchas veces lo hace para resolver un conflicto que no tiene otra salida, pero también hay que entender que una acción que hace una maestra. afecta al directivo, al supervisor y a toda la cadena y viceversa.</p> <p>*Algunas directoras toman en cuenta a sus maestras y conceden que ellas aporten sus necesidades, pero otras no lo hacen y toman las decisiones solas esto en caso de algún recurso como el de escuelas de calidad.</p> <p><b>Docente (Ent.2)</b></p> <p>*Normativamente habrá decisiones que tendrá que tomar la directora, pero para elaborar el programa Escolar de Mejora Continua es con la participación de toda la comunidad ya que involucra a todos.</p> <p>*El hacer un trámite se delega a la subdirectora y directora.</p> <p><b>Docente (Ent.3)</b></p> <p>*Yo creo que eso es lo más importante, que el director vaya concretando las ideas y delimitando qué se va a hacer y para qué. Tomar en cuenta las opiniones de los demás, pero si concretando los objetivos para que no se pierda tiempo.</p> <p>*No creo que sea el director el único responsable, pero sí creo que debe buscar alternativas o estrategias para motivar a los docentes.</p> <p>*En las escuelas hay diferentes grupos, algunos más divididos que otros, por eso yo creo que es complicado ponerse de acuerdo, eso y la motivación que no siempre la tienen todos.</p> <p>*Entonces pues si nos quedamos de- entonces para que nos preguntan si al final la directora fue la que tomó la decisión</p> <p><b>Docente (Ent.4)</b></p> <p>*A veces no cumplen su función, llegan a discusiones, mezclan la amistad con el trabajo.</p>
---	--	--

		<p>*A veces no llegan a la junta o se enteran después y quieren cambiar las cosas, siendo que las que si estaban puntuales no se les respeta.</p> <p>*El director pues trata de mediar las cosas de forma individual, aunque no se resuelve porque aquí pesa mucho la parte de la amistad y generalmente solo se pasan las cosas.</p> <p>*Nosotras acatar a eso que se está acordando, es algo colectivo</p> <p>*Hay ocasiones en las que la directora busca las prioridades y ya ella lo trata de solucionar, pero hay ocasiones en que, si se pide la opinión de las educadoras para decir, pues nos llegó tal recurso y esto es lo que se necesita</p> <p>*Hay veces que no nos informan en que se gastaron el dinero y ya nos damos cuenta después, finalmente la decisión es de la directora.</p>
<p><b>Liderazgo</b></p> <p>➤ Actores vinculados a la escuela por efecto de la gestión.</p>	<p>➤ Las creencias que se tienen sobre la función del director</p> <p>➤ Las prácticas que mejor lo definen.</p>	<p><b>Directora (Ent.1)</b></p> <p>*Se requiere de habilidad del directivo para jerarquizar las necesidades de la escuela</p> <p>*El papel del directivo es fundamental, pero no sin el apoyo de su equipo y de su supervisor, todas las acciones que decida deben estar justificadas y tener la capacidad de argumentar por qué se llevan a cabo.</p> <p>*Habilidad para la negociación, respeto a su equipo y a sus superiores, capacidad de ganarse la legitimidad no solo por el nombramiento</p> <p>*El liderazgo compartido es relativo, se debe negociar, pero no perder de vista que la responsabilidad es del directivo y que solo el trabajo consensuado genera legitimidad.</p> <p><b>Docente (Ent.2)</b></p> <p>*Es la figura que representa al personal y es la que tiene que mediar entre lo que quieren los docentes, padres de familia.</p> <p>*Ser organizado, capacidad de escucha, ser mediador, tener habilidad digital, delegar responsabilidades, tomar decisiones.</p> <p><b>Docente (Ent.3)</b></p> <p>*Yo creo que los protocolos administrativos siempre han funcionado por que facilitan el trabajo del</p>

		<p>director, por ejemplo. Si el los conoce puede hacer mejor su trabajo.</p> <p>*Yo creo que con respeto y con autoridad, no que imponga, pero nosotros tenemos la fortuna de que nuestra directora es cordial y escucha.</p> <p>*debe ser cordial, es algo muy importante para acercarse a los padres y que lo apoyen.</p> <p>*Los directores deberían tener un examen práctico de habilidades comunicativas.</p> <p>*saber escuchar para evitar conflictos con nosotros y con los padres de familia, pero también creo que es la experiencia.</p> <p>*Hay directores que son muy impositivos y tienen muchos conflictos.</p> <p>*Pero si tiene conocimientos digamos por que hizo examen y por eso está ahí.</p> <p><b>Docente (Ent.4)</b></p> <p>*Ser un líder quien te acompaña y te ayuda a resolver, en las partes que necesiten ayuda o apoyo. Sin caer, bueno sin que abuse de su poder</p> <p>*alguien que te apoye y con quien puedas acudir y le tengas confianza.</p> <p>*A veces las compañeras de trabajo te apoyan, o en quienes puedes poyarte, pero yo con quien primero iría seria con la directora.</p> <p>*Involucrar a los padres de familia con las actividades que se llevan a cabo en la escuela, organizar mejor al equipo docente y apoyarlos en las dificultades que tienen dentro de su practica</p>
--	--	--

Las entrevistas se encuentran en la sección de anexos para su revisión. Fuente: elaboración propia

En el segundo corte de aplicación de instrumentos se realizó entrevista a una subdirectora, directora y docente de tres jardines de niños con distinta modalidad (ver anexo 6.5,6.6 y 6.7) de una escuela de jornada regular, una de jornada ampliada y una más con servicio mixto en la alcaldía de Tlalpan. Los hallazgos obtenidos se encuentran organizados de acuerdo con las categorías y referentes empíricos del siguiente cuadro.

**Cuadro 6. Aplicación de entrevistas (2ª PARTE)**

CATEGORIAS	REFERENTE EMPÍRICO	PRIMERAS EVIDENCIAS
<p><b>Redes de gobernanza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intereses</li> <li>➤ Decisiones de los sujetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conductas de los actores involucrados en la escuela.</li> <li>➤ Acciones de los sujetos</li> </ul>	<p><b>Subdirectora (Ent.5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Creo que el aprendizaje con los niños, yo he observado que las docentes tienen el interés de saber más de su trabajo con los niños</li> <li>* Que trabajen en equipo, eso es complicado, todas tienen diferentes experiencias y formas diferentes de enseñar.</li> <li>* Hay ocasiones en que se sienten agredidas o no les gusta que alguien les dé una crítica ya que lo sienten agresivo</li> <li>* Yo creo que si el directivo se pone en el papel del docente creo que es más fácil que se acepten las sugerencias.</li> <li>* Que existiera buena organización y se respeten los acuerdos, porque no siempre se llevan a cabo como se planean o se queda en la bitácora del CTE y ya no lo vuelven a revisar.</li> </ul> <p><b>Docente (Ent.6)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* yo creo que principalmente el interés que tengo es con mi grupo, con los niños.</li> <li>* como colegiado también lo que me interesa es que se comparta la experiencia de cada una de mis compañeras.</li> <li>* También la motivación no solo de cada uno, también la motivación de nuestro directivo, al no existir un líder que te guíe y te motive el equipo tal vez pueda resolver o intentar organizar.</li> <li>*La confianza de no ser juzgada y que, aunque yo pueda pensar que es incorrecto, no sentirme agredida en mi persona, que pueda ser una crítica de lo que estoy</li> </ul>

		<p>haciendo, pero no sentirlo como una agresión personal; eso me motiva y aquí me siento segura.</p> <p><b>Directora (Ent.7)</b>  *Me motiva ver los logros que van teniendo los niños, Igual ver el crecimiento de las familias con la actitud que llegan y por otra parte los conocimientos y conceptos de los que se van apropiando los maestros, así como sus prácticas se van mejorando</p> <p>*Que todos se vivan como parte del consejo y asuman ciertas responsabilidades</p> <p>*Buscamos de manera colegiada que durante el consejo alguien tome un tema ya sea alguna experiencia o estrategia que haya sido exitosa o que tenga que mejorar y la comparta, entonces eso los motiva.</p> <p>* Lo principal es reconocer sus logros y de ahí partir.</p> <p>* Con los maestros especialistas una estrategia es sentarme con ellos y dialogar sobre lo que están implementando, que se integren a las planeaciones y trabajen colaborativamente con las maestras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vinculación con la Comunidad escolar</li> <li>➤ Intereses de la comunidad</li> <li>➤ (objetivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aspectos que se tratan en la reunión con padres de familia</li> <li>➤ Manifestaciones e interacción de los padres de familia con la escuela</li> </ul>	<p><b>Subdirectora (Ent.5)</b>  * Se trata de involucrar a los padres, tal como dice la guía operativa, hacerlos partícipes de los procesos de aprendizaje.</p> <p>* Se han hecho acciones que ayuden a los padres a darse cuenta de que su participación es importante.</p> <p>* Creo que la motivación de los padres es que sus hijos salgan con la mayoría de los aprendizajes y que vayan logrando cosas.</p> <p>*Cuando ellos realmente ven esos aprendizajes en la casa, dicen: “a pues sí, eso lo está aprendiendo en la escuela” eso los motiva.</p> <p>* Se les ha citado para que los padres realicen juegos de mesa, actividades de conteo, de escritura; se ven más participativos que en otro tipo de actividades como de faenas o limpieza de espacios, ahí sí se ve poca participación.</p> <p>* La participación y apertura de las maestras es la que ayuda a mejorar el trabajo en colegiado. Creo que la directora parte mucho de eso, ella nos decía: “por qué no lo hacen juntas, es menos carga de trabajo”, entonces</p>

		<p>creo que ella nos motivó de una manera para que nos involucráramos más.</p> <p>*Creo que también es la forma en cómo se les habla, se les pide y reconocer lo que hacen para el beneficio de los alumnos y de la escuela.</p> <p><b>Docente (Ent.6)</b></p> <p>* Lo que nos interesa es que ellos comprendan que su participación permite obtener logros en sus hijos.</p> <p>* Como equipo hemos entendido que no es “lo que van a hacer ellos”, sino que voy a “hacer yo”.</p> <p>* Yo creo que esa ha sido la constante de la escuela, identificar como podemos involucrar a los padres de familia.</p> <p>*La idea es que participen y no para limpiar la escuela, sino lo que ellos realicen dentro de la escuela le va a aportar algo a sus hijos, trabajando y participando.</p> <p>* Yo creo que una parte fundamental es estarlos informando de todo.</p> <p><b>Directora (Ent.7)</b></p> <p>* Para mí lo fundamental es conocer su contexto, ¿dónde viven? ¿cómo viven? ¿cuáles son sus necesidades económicas como culturales?, para saber qué les vamos a pedir y cómo se les va a pedir.</p> <p>* En el programa de escuela continua entiendo que la mayoría de los padres de familia trabaja entonces no los puedo estar citando varias veces a la semana.</p> <p>* Cuando ven que hay avances empiezan a ver cambios en las conductas de sus hijos y las formas en que uno les solicita las cosas, puede que sea algo muy importante, pero si el papá lo siente como una imposición arbitraria, la respuesta es que habrá resistencia.</p> <p>* aquí lo importante es darles a los maestros apoyo, preguntar cómo se están dirigiendo a los padres sin comparar a la compañera, sino que se compartan las experiencias</p> <p>* Hay veces que yo le daría más peso a la actitud, aquí la comunidad es muy vulnerable, ha sido muy agredida y señalada, si les llegas por ese lado pues la respuesta que obtienes es no</p> <p>* Cuando llega algún recurso económico y se necesita de algún padre de familia que verifique lo que se compró y los gastos que se hicieron.</p> <p>*Los padres creen ciegamente y desisten en revisar facturas, pero creo también es por la falta de interés y de tiempo.</p>
--	--	---

		<p>* No se involucran, pero tampoco generan conflicto, en realidad no asumen.</p> <p>*se involucran en los eventos que tienen que ver con cuestiones culturales o festivales y ven a sus hijos hacer algo; por otro lado, donde menos participan es en las juntas generales, juntas de rendición de cuentas o participación social.</p> <p>* La mayoría de los padres sienten que la escuela es un espacio donde los escuchan, yo sé que a lo mejor no es nuestra función, pero también es el gancho para involucrarlos.</p>
<p><b>Coaliciones promotoras Instituciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mecanismos para la solución de conflictos</li> <li>➤ Acción sobre creencias de los sujetos</li> <li>➤ Creencias compartidas de los sujetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conductas de los actores involucrados en la escuela</li> <li>➤ Incentivos y acuerdos para la acción. (conductas que se manifiestan en la toma de decisiones)</li> <li>➤ Posicionamiento de los individuos para la toma de decisiones.</li> </ul>	<p><b>Subdirectora (Ent.5)</b></p> <p>* La participación y apertura de las maestras es la que ayuda a mejorar el trabajo en colegiado.</p> <p>* Creo que la directora parte mucho de eso, ella nos decía: “por qué no lo hacen juntas, es menos carga de trabajo”, entonces creo que ella nos motivó de una manera para que nos involucráramos más.</p> <p>* Otra cosa es que no se registre en la bitácora los horarios de las actividades. para que no haya conflicto a la hora de realizar las actividades.</p> <p>* Para solucionar conflictos, ¿pues depende del conflicto ?, si es con el papá de que un niño le pega a su hijo, creo que ahí la docente debe mediar y buscar una solución, ya que si es una situación donde el papá siente que no le das respuesta y va y se queja con el directivo.</p> <p>* Creo que es importante que avisemos todas esas situaciones que pasan en el aula al directivo para que él este enterado y pueda apoyar al docente también.</p> <p>* Normalmente se acercan con el directivo y el directivo nos escucha, siempre tiene una buena apertura y hay un ambiente de confianza.</p> <p>* A veces no está el directivo que ayude a mediar como figura de autoridad, es más complicado llegar a acuerdos porque pues a veces decimos: “no hay quien nos vigile o nos revise, pues ya que se quede ahí.</p> <p>* Lo administrativo ¿también dónde queda?, un docente no está capacitado para hacerlo, a veces piden formatos o actualizaciones y pues no hay quien te ayude a eso y no vas a estar revisando todo eso cuando al directivo le corresponde.</p> <p>* Es mucho papeleo sobre todo en los programas, creo que esa parte administrativa es muy engorrosa.</p> <p>*Si no estas preparado como para hacer todo ese proceso administrativo, pues es muy complicado, a veces le dan la asesoría al directivo y cuando me dicen:”</p>

	<p>tu hazlo, te toca lo administrativo”, pues si entraba en conflicto con la directora y con la supervisora.</p> <p>* Yo creo que los principales obstáculos son el desconocimiento y que no hay acompañamiento para realizar la parte administrativa.</p> <p>* Necesitas preguntar y decir: “mira, no sé cómo se llena esto, a la supervisora”, te buscas tus propias experiencias y recursos para poder salir del obstáculo.</p> <p><b>Docente (Ent.6)</b></p> <p>*la comunicación es la base para que se pueda trabajar colaborativamente, para que se puedan integrar y realizar las acciones.</p> <p>*Cuando hay un problema, así como muy fuerte, no sé si sea lo correcto, pero siempre me acerco a la directora, si no está ella pues si me acerco a otra compañera y decirle mira no me pareció, luego lo platicamos.</p> <p>* Si es algo que quizá nos involucra a todos pues si se plantea en colegiado si es algún conflicto entre las maestras siempre la directora busca que entre nosotras busquemos la solución y llegar a un acuerdo, es como el mediador.</p> <p>*Por ejemplo, con los padres de familia primero hablo con ellos, si es un conflicto entre algunos padres los cito y les doy un tiempo, a veces al final de la jornada y lo que hago es escucharlos tratando de buscar una solución.</p> <p><b>Directora (Ent.7)</b></p> <p>* Hay quien acapara la palabra y entonces se lleva toda la atención y hay quienes no hablan por eso hay que mediar.</p> <p>*Una estrategia es que todos tienen un tema para participar en CTE y así motivo la participación de alguna manera.</p> <p>* Normalmente se acercan con el directivo y el directivo nos escucha, siempre tiene una buena apertura y hay un ambiente de confianza.</p> <p>* Entiendo que quizá por jerarquía estoy en una posición mayor administrativamente pero también soy compañera y así quería que me vieran.</p> <p>* Si las opiniones están como muy separadas lo que yo trato de hacer es centrar.</p> <p>* Suele pasar que en la planeación de un festejo comienzan a dar distintas ideas es cuando intervengo y consenso, primero que digan la intención y los aprendizajes y después discutimos sobre cuestiones de organización, lo cual se somete a votación.</p> <p>* Mi papel es mediar para evitar conflictos que obvio también los llega a ver, pero siempre retomando que no es algo personal sino cuestión laboral.</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratos sociales</li>   <li>➤ Factores costo-beneficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reglas que se acatan y aquellas que se pueden negociar. (quienes participan y en qué condiciones se da esta mediación.</li>   <li>➤ Cuáles son los discursos que manifiestan los involucrados para legitimar esas reglas no formales de aquellas que son normativamente explícitas.</li> </ul>	<p><b>Subdirectora (Ent.5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Creo que en cuanto a la guía operativa si ayuda, aunque creo que a veces hay cosas que se pasan de lado, como que no especifica todas las cosas y a veces dices: “me hecho un volado, y lo hago”.</li>   <li>* por ejemplo, los niños que llegan tarde y en la guía no dice que sanción, se van haciendo hábitos y al papá no le puedo decir que hay una sanción, no hay como que justificarlo.</li>   <li>*Hay puntos de la guía operativa que no puedo cambiar, sin embargo, si te orienta en lo que puedes o no hacer.</li> <li>* El programa va seguro creo que si ayuda porque permite actuar en caso de un accidente y los niños están más protegidos.</li> <li>* A mí me ha ayudado darles como paso a paso cómo funcionan los protocolos para que sea más rápido y sepan cómo actuar en el momento. Pero creo que ya es el compromiso de uno mismo de revisarlos.</li> <li>* Tenía un directivo que sí aplicaba la norma, cuando había docentes que llegaban tarde de manera regular, ella hacia un exhorto primero verbal y después escrito.</li> <li>*Otra directora era más permisiva, más tolerante, le hice ver que es necesario llevar la norma,</li> <li>*La supervisora también es bastante normativa y si está al pendiente de que si se lleve a cabo.</li> <li>* Si hay cosas que se pasan por alto, aunque creo depende de la situación, si es grave sí, por ejemplo, una maestra no tenía su planeación y la directora le hizo una visita al aula y la maestra estaba haciendo una actividad no planeada, y si le hizo una sanción de forma escrita.</li> <li>* Hay cosas que si están muy claras en la guía operativa que no se pasan por alto.</li> <li>*La directora dice: “esto no se puede pasar por alto y aquí va tu memo”, sobre todo porque es por la integridad de los alumnos.</li> </ul> <p><b>Docente (Ent.6)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* me sirve que tenga todo por escrito así sea algo muy pequeño, pero me sirve de justificación sobre todo si el papá es muy conflictivo, pero cuando es algo muy pequeño en corto en el aula trato de buscar una solución con ellos.</li> <li>* yo creo que sí, hay de las dos partes, por ejemplo, se negocia que se puede llegar 10 minutos tarde, hay cosas que debemos respetar y ser estricto que no hay vuelta de hoja, pero si hay cosas que se pueden mediar. Si</li> </ul>
--	---	---

	<p>se da el caso que alguna quiera acomodarlo a como me convenga pues entonces si hay un problema.</p> <p>* yo creo que a veces es muy cuadrado lo que piden, a veces la escuela necesita gastar en algo que necesita y no te lo permiten por que debes gastar en lo que ellos te piden, aunque a la escuela no le funcione eso en el momento. Entonces no te puedes salir de la línea.</p> <p>* Yo creo que lo administrativo es así, porque, pues son muchas escuelas, pero si te dificulta por qué quieres hacer más y no puedes.</p> <p>* La escuela es tan rígida que no se permite hacer más. No creo que sea malo, pero si a veces te frena.</p> <p>* Los protocolos nos permiten respetar normas, por ejemplo, si entráramos a la hora que quisiéramos pues no habría un orden ni horario, inclusive hasta los días económicos, si no hubiera un acuerdo del número de maestras que se ausentan en un día faltarían todas.</p> <p>* Desgraciadamente como seres humanos perdemos cuando nos dan mucha libertad, y perdemos de vista cuáles son nuestras obligaciones entonces si necesitamos de un protocolo.</p> <p>* Necesitamos quien nos diga hasta aquí y son necesarios para tener un respeto sino esto sería una fiesta, non teniendo ni pies ni cabeza, necesitamos de reglas para llevar a cabo nuestro trabajo.</p> <p>* hay algunos padres con los que hay que ser más estrictos y aplicarlo, no porque la maestra lo diga, sino porque está en la guía operativa y se le muestra.</p> <p><b>Directora (Ent.7)</b></p> <p>* Cuando es alguna cuestión de contenidos prácticamente hay dos opciones, “esta o esta”, si veo que no lo logra entonces va a tener que aplicarse la norma porque no hay un consenso.</p> <p>* Yo recurro a platicar, un dialogo pedagógico donde lleguemos a un acuerdo y haya un compromiso, si no se respeta ese acuerdo o no se puede entablar un dialogo, incluso si se ven afectados los niños o al equipo, entonces si ya aplico la norma.</p> <p>* Sé qué no es lo correcto porque primero tenía que estar la aplicación de la norma y luego flexibilizarla y no flexibilizarla y luego aplicarla.</p> <p>*Regularmente es el diálogo con la guía operativa, el reglamento, la ley general de educación, de ahí sigue la invitación, exhortos, etc.</p> <p>* El director es quien tiene la responsabilidad de atender por ejemplo las quejas de los padres, supervisión y maestro.</p>
--	---

		<p>* Desde el momento en que llega el recurso les pregunto cómo quieren que se distribuya, les solicito listas de los materiales que necesitan y lo que yo pueda se les compraré.</p> <p>* Me gusta siempre involucrarlos al igual que con los problemas, es algo que también con los maestros nuevos lo hago, y en conjunto trato de exponer la situación para que entre todos propongamos cosas.</p> <p>* Los protocolos son demasiados y de repente ya no da tiempo para todos, el tiempo yo creo que es una gran desventaja como la carga administrativa que implica.</p> <p>* Yo creo que la tarea administrativa es la que más desgasta y complica</p> <p>* Esta carga administrativa te desgasta y e incluso piensas “hay para que avise”, tal vez incluso el niño ya se fue, ya se dio de baja y aun así hay que hacer el seguimiento y he tenido que seguir reportando.</p> <p>* Entonces realmente a veces lo protocolos no son tan fácil de llevar por todo lo administrativo que implica.</p> <p>* La ventaja es que “les digo a los maestros que, aunque nos pese la guía operativa, es lo que nos protege”, porque ahí es donde nos tenemos que alinear y por donde nos podemos ir, mientras no nos salgamos de ahí, estamos protegidos.</p> <p>* Todo lo hemos trabajado por escrito, yo con ellos y también con los padres de familia e incluso con la supervisora, de esa manera me están haciendo corresponsable a mí, yo tengo que hacer de igual forma corresponsable a mi supervisora y a su vez ella con la operativa.</p> <p>* Si llega un momento en que se tenga que decir que hay alguien que no hizo lo que tenía que hacer “yo no me voy a sacrificar” por eso todos los protocolos son importantes y los tenemos que revisar.</p> <p>* Yo creo que los protocolos son necesarios, la mayoría tiene que ver con cuestiones jurídicas.</p> <p>* Es importante que recibamos asesoría jurídica que te permita resolver.</p> <p>* La mayoría no sabemos hacer las actas, porque pues no somos abogados, además de que cuando se necesitara hubiera alguien para asesorarte y apoyarte.</p> <p>* Con los maestros el uso del celular y que no dejen a los niños solos, a veces a pesar de que se retoma esto, las maestras han dejado a los niños con el maestro de educación física.</p> <p>* Lo primero es salvaguardar la integridad de los niños, si no se hace con la pena “maestro se aplica la norma, los niños no pueden estar solos”</p>
--	--	---

		<p>* A pesar de que entran maestras nuevas pues tratamos de involucrarlas y que se sienta parte del equipo.</p>
<p><b>Poder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intenciones, objetivos e intereses</li> <li>➤ Relación contractual</li> <li>➤ Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conductas que manifiestan los involucrados durante el intercambio de ideas.</li> <li>➤ Cuáles son los distintos roles que ejercen los actores en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p><b>Subdirectora (Ent.5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* En juntas de CTE, semanal o a veces cuando acaba la jornada laboral nos sentamos y contamos experiencias o algo que ocurra extraordinario en el día.</li> <li>* A veces por mensajes también se van mandando actividades y hay comunicación por los grupos de whatsapp, sobre todo si faltó algo por decir en la junta.</li> <li>* La directora se sienta y nos dice nos toca tanto de recurso. Creo que todas si quedamos en conceso para que se va a utilizar ese recurso</li> <li>* La directora ya tiene algunas necesidades detectadas y a veces nos pide que digamos las necesidades que tenemos cada uno en particular, en junta vemos si esas necesidades son viables o le damos prioridad a otras cosas.</li> <li>* Es muy complicado que las docentes sepan cómo funcionan, en este caso la directora y la subdirectora son las que llevan a cabo estos programas.</li> <li>* Hay papás que si participan o a veces ya no quieren involucrarse. Creo que también es mucha disposición de la directora, hacer labor para sensibilizarlos.</li> </ul> <p><b>Docente (Ent.6)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* No creo que sea responsabilidad de una sola persona, la organización siempre va a ser en este caso la directora, ¿Por qué? Porque ella es la cabeza</li> <li>* Si no funciona es porque quizá una no respeta los acuerdos y todas somos un equipo eso va a generar problemas con los padres, entre compañeras y al final tenemos la responsabilidad todas.</li> <li>* Si hay alguien que a lo mejor nos dirige, nos organiza o nos asigna, pero si necesitamos todas lo que nos corresponde no nada más es el directivo el responsable.</li> <li>* Se necesita de alguien que nos centre y nos diga: “a ver ¿qué vamos a hacer?”, sino está presente viendo el trabajo no funciona, ni el esfuerzo que las compañeras hacen en las aulas, porque no hay un reconocimiento del directivo que te acompañe, puede que esté presente pero no de manera que se involucre.</li> <li>* Si los padres de familia no ven que esta esa autoridad incluso cuando hay un problema y saben que esta la directora es diferente respetan las reglas a que si saben que no hay una autoridad que les diga lo que se tiene que hacer no les importa</li> </ul>

		<p>* En el caso de que no esté la directora nos apoyamos de la supervisora y si tampoco está lo resolvemos como equipo.</p> <p>*Siempre hay una maestra que se le facilita el trato con los padres porque al final siempre buscamos un líder, nos ayuda a dar la cara y enfrentar no necesariamente siempre el director.</p> <p><b>Directora (Ent.7)</b></p> <p>* A veces algunos de ellos tienen mayor liderazgo, entonces puede ocurrir que quien tiene este reconocimiento por parte del colegiado tenga poder en las decisiones y que la mayoría lo acepte.</p> <p>*Mi papel como directora, es decir: ¿sí, pero por qué?, como con los niños, si uno ya propuso y dijo como podría hacerse, no pueden estar todos convencidos sin saber lo que implica hay que proponer y dar su punto de vista primero.</p> <p>* Obviamente dentro de los equipos siempre hay líderes ahí lo importante como directivo es estar pendiente de que no se transforme en un líder negativo, que incluso empiece a sabotear al mismo colegiado.</p> <p>*Al final si recae la responsabilidad en mí porque soy la responsable del plantel, de los docentes y los niños, yo asumo, pero si me gusta que todos conozcan la situación y propongan, aunque finalmente la decisión la tengo que tomar yo, trato de argumentarles las decisiones que tomo cuando lo amerita.</p> <p>*Cuando no se entregan las evaluaciones, planeaciones, listas de igual forma se tiene que aplicar la norma, más cuando es recurrente, si se trata de la primera vez bueno, le pregunto “a ver maestra que está pasando”.</p> <p>* Con los padres de familia hay una bitácora en la dirección donde se toma la minuta de lo que pasó y se les argumenta ya sea con el programa, con el marco de convivencia o con la guía operativa, firman acuerdos y compromiso y les damos seguimiento.</p> <p>* Si la maestra no da una respuesta que responda a sus dudas entonces estoy yo, una solución estoy yo, si aun así no doy una respuesta está la supervisión.</p> <p>*Siempre procuro seguir la línea con los padres e igual con las maestras.</p>
<p><b>Liderazgo</b></p> <p>➤ Actores vinculados a la</p>	<p>➤ Que creencias se tiene sobre la función del director y cuáles serían las prácticas que mejor lo definen.</p>	<p><b>Subdirectora (Ent.5)</b></p> <p>* Todo lo administrativo también donde queda por que normalmente piden muchas cosas administrativas</p>

<p>escuela por efecto de la gestión.</p>	<p>del jardín que un docente a veces no está capacitado para hacerlo entonces a fuerza se necesita esa figura que realice la parte administrativa, a veces piden formatos o actualizaciones y pues no hay quien te ayude a eso y no vas a estar revisando todo eso cuando al directivo le corresponde.</p> <p>* No he estado en un jardín sin directivo, pero creo que es un poco difícil organizarse a menos que el colegiado este demasiado unido y pueda trabajar sin un líder, yo creo que si funcionaria bien.</p> <p>*El directivo debe tener apertura, disposición, responsabilidad, buen manejo de emociones.</p> <p>* Buena administradora, a veces no se nos da mucho y hay que hacerlo. Creo que el directivo tiene que hacer muchas cosas que a veces no está preparado para hacer y tiene que buscar sus propias herramientas para solucionar.</p> <p>* En la parte administrativa el subdirector apoya al director para que él pueda dar un acompañamiento pedagógico a las docentes, sin embargo, a veces no se puede, las exigencias administrativas rebasan.</p> <p><b>Docente (Ent.6)</b></p> <p>* si la directora no me guía y no acompaña a las compañeras, cada uno trata de hacer lo que considera adecuado en su aula, por eso creo que sin el director es difícil que se logre un equipo.</p> <p>* Ser empático y tener esa habilidad de escuchar y que entre los dos llegar a una solución.</p> <p>* La motivación también del directivo es muy importante.</p> <p>* Si el director te está apoyando en esta parte yo creo que puede funcionar el colegiado, a parte necesitamos de esa guía.</p> <p>* La comunicación, empatía, saber observar y reconocer como es el equipo, cuáles son sus debilidades, pero también sus fortalezas para saber cómo voy a trabajar con él;</p> <p>*creo que es muy importante que la directora sea muy observadora y saber cómo apoyar al equipo.</p> <p>*Es necesario que conozca la parte administrativa y también compartirla.</p> <p>* Cubriendo lo que está pidiendo la autoridad y el equipo de docentes, necesita saber complementar ambas partes</p> <p>* Tienen que ser muy hábiles en todo esto de la computación porque a veces mandan cosas que ni saben para que sirven y tampoco para ellas es fácil.</p>
--	---

		<p>* A veces las directoras absorben muchas cosas y no delegan, ellas a veces lo saben por la práctica y uno pues no está familiarizado con las cuestiones administrativas.</p> <p><b>Directora (Ent.7)</b></p> <p>*Siempre les recuerdo que todos somos compañeros.</p> <p>*Creo que también tengo el reconocimiento del equipo y la experiencia de haber estado frente a grupo.</p> <p>* Ponerme en su lugar y comprender que estar frente a grupo no es sencillo, pero si tratando de buscar soluciones, sobre todo tener en cuenta el lado humano.</p> <p>* Yo soy líder técnico pedagógico del plattel, pero los maestros son líderes técnicos pedagógicos de su salón y con sus niños, con los padres de familia, dentro del colegiado incluso cada uno tiene una posición de líder.</p> <p>* Me involucro con la comunidad, me gusta conocer la situación de los niños, conozco la mayoría, más de los que quizá tienen una situación problemática y trato de acercarme a los papás.</p> <p>* A veces los padres de familia vienen y se sientan, incluso vienen por un problema de la escuela y termina a siendo un problema personal, entonces trato de escucharlos y esto ha facilitado que los padres se involucren.</p> <p>* He tratado de trabajar la parte de las emociones por ejemplo en todos los CTE hacemos una dinámica para rescatar una cuestión emocional.</p>
--	--	--

Las entrevistas se encuentran en la sección de anexos.

Fuente: elaboración propia

## CAPITULO 4

### ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se hace un análisis de los hallazgos obtenidos de los instrumentos implementados en las **dos diferentes etapas de esta investigación**, en un primer momento se realizaron entrevistas a docentes, directoras y otros apoyos de la comunidad escolar de jardines de niños de la alcaldía de Tlalpan, más adelante se aplicó una pequeña muestra de encuesta a padres de familia para conocer las creencias y perspectivas que tienen sobre la función del director escolar y los espacios que la escuela propicia para involucrarlos.

Se presentan las afirmaciones más emblemáticas de los participantes entrevistados con la intención de sustentar y reconocer en dichos discursos las categorías y dimensiones encontradas que sustenten el objetivo de esta investigación y permitan al lector la comprensión de los resultados obtenidos.

Se describe también como parte de los marcos institucionales aquellos fenómenos que involucran los protocolos administrativos y técnico-pedagógicos que realiza el director escolar, subdirector y otros miembros de la comunidad escolar para comprender que lo referente al factor gubernamental no está separado de las dinámicas escolares y son parte del contexto donde participan todos.

Este análisis está separado por apartados que dan cuenta de las categorías propuestas y los hallazgos en cada una de ellas; como síntesis más adelante se propone un esquema analítico que agrupa las categorías y dimensiones que se abordan a continuación. (cuadro 7)

#### 4.1. Red escolar y colaboración

Los espacios escolares se han convertido en ambientes importantes para la discusión y organización de la tarea educativa, también son propicios para el intercambio de ideas y establecer redes colaborativas entre sus miembros, es por ello la importancia de incluir dentro de los lineamientos para el funcionamiento de los centros escolares, la obligatoriedad de realizar estas reuniones entre colectivos docentes de los diferentes niveles educativos de educación básica y los cuales están regulados y normados por la autoridad educativa.

Estos espacios como Santizo (2012) considera, son importantes para la colaboración y el establecimiento de redes entre los miembros que conforman a la comunidad escolar y los lineamientos derivados de las normas institucionales como son las guías de operación de los centros escolares y que permiten e incluso pueden limitar la colaboración entre sus miembros.

Esta variante que existe en las dinámicas dentro de los centros escolares se deriva a que, en toda organización, el intercambio de ideas y la confrontación de diferentes formas de pensamiento son consecuencia de los intereses y creencias tanto particulares como de aquellos que comparten en comunidad.

**En esta investigación** encontramos que los intereses que impulsan la acción colectiva también son consecuencia de aquellos que la misma Institución fomenta en el cumplimiento del “deber ser”, como lo **políticamente correcto** dentro de un marco institucional y que se constituyen la contención participativa de sus miembros.

Que todos se vivan como parte del consejo y asuman ciertas responsabilidades, busquemos de manera colegiada que durante el consejo alguien tome un tema ya sea alguna experiencia o estrategia que haya sido exitosa o que tenga que mejorar y la comparta, entonces eso los motiva  
**(Ent.7)**

Para algunos docentes la motivación que reciben del entorno donde laboran cuenta como un factor para involucrarse en las diferentes tareas escolares, sienten empatía por su grupo cuando sienten que las condiciones del entorno le permiten relacionarse armónicamente y tienen el reconocimiento del resto de sus miembros, ocurre lo opuesto cuando las sugerencias y puntos de vista son atendidos como formas de remarcar los errores y en consecuencia la participación se limita.

Que trabajen en equipo, eso es complicado, todas tienen diferentes experiencias y formas diferentes de enseñar. Hay ocasiones en que se sienten agredidas o no les gusta que alguien les dé una crítica ya que lo sienten agresivo. Yo creo, que si el directivo se pone en el papel del docente creo que es más fácil que se acepten las sugerencias **(Ent.5)**

A esto podemos afirmar que los intereses que motivan la participación de los docentes dentro de estos ambientes de discusión y colaboración no sólo son consecuencia de establecer reglamentos o conocer la guía para el funcionamiento del plantel; son también producto de los intereses particulares y que se derivan de los valores personales que impulsan o no su involucramiento.

Otro aspecto que se identifica importante es que los incentivos que tienen los docentes para involucrarse en la organización de actividades cumplen un punto importante para que los docentes desistan de participar con entusiasmo e incluso propongan, tanto en relación con sus colegas como en lo que respecta al trabajo pedagógico con sus alumnos.

La mayoría de las y los docentes, solo quieren que el tiempo corra para que llegue la hora de salida, son pocas las que tienen una motivación intrínseca, que les resulte estimulante tener un trabajo creativo y favorecedor para sus alumnos, el trabajo de la docencia es muy ingrato, están todo el tiempo con los niños y no hay un tiempo dentro de su horario para la preparación de materiales, para su propia formación etc. Es por eso por lo que tenemos una plantilla de maestros desmotivados, queriendo dar el mínimo **(Ent.1)**

Pero ¿qué sucede con la motivación personal de los docentes para que se involucren en las actividades colectivas?, bueno algunos de los entrevistados consideran que la motivación también es personal y depende de las actitudes intrínsecas que generan otras formas de relación y aceptación de las críticas para su propio crecimiento.

yo creo más bien, ya eso es personal, considero que hay compañeros que sí se quieren comprometer y quieren hacer las cosas, y lo hacen. Hay otros que se quedan en el quiero hacer, pero no hacen nada; y existen compañeros que ni siquiera quieren comprometerse, como indiferentes, ya es un asunto de cada uno involucrarse y realmente comprometerse **(Ent.3)**

Los entrevistados coinciden que el interés que los motiva en el día a día dentro de la escuela son los aprendizajes de los alumnos, es evidente que “el deber ser” se encuentra arraigado dentro de la formación profesional; sin embargo, los docentes expresan en su mayoría que el interés por un trabajo colaborativo es complicado, puesto que no siempre se puede coincidir, así como involucrarse en actividades grupales y dar tiempo más allá de su jornada laboral.

En lo personal aprender más todos los días, me gusta asistir a cursos y diplomados donde puedo conocer otros puntos de vista y a otros profesores. Me interesa todo lo referente a la docencia y adquirir más estrategias para trabajar con mis alumnos **(Ent.4)**

Desde luego que el acompañamiento del director en estos espacios de discusión sirve como guía y mediador para establecer acuerdos, por ello los entrevistados coinciden que se requiere de un liderazgo capaz de motivar la participación y atender las necesidades que surgen al intercambiar ideas.

También la motivación no solo de cada uno, también la motivación de nuestro directivo, al no existir un líder que te guíe y te motive, el equipo tal vez pueda resolver o intentar organizar. La confianza de no ser juzgada y que, aunque yo pueda pensar que es incorrecto, no sentirme agredida en mi persona, que pueda ser una crítica de

lo que estoy haciendo, pero no sentirlo como una agresión personal; eso me motiva y aquí me siento segura **(Ent.6)**

Con la importancia que tienen estos espacios para que los colectivos docentes discutan y establezcan acuerdos, es importante establecer que la figura del director no sólo representa la autoridad para regular las intervenciones de los participantes, existen también reglamentos para el funcionamiento, organización y seguimiento de los Consejos técnicos escolares los cuales son ejecutados por los docentes y regulados por las autoridades.

Que existiera buena organización y se respeten los acuerdos, porque no siempre se llevan a cabo como se planean o se queda en la bitácora del CTE y ya no lo vuelven a revisar. **(Ent.5)**

Los entrevistados describen que estos documentos son utilizados durante las juntas de consejo técnico escolar y existen comisiones para su implementación y seguimiento, esto es, que todos los acuerdos a los que llega el colegiado deben estar contenidos en la Bitácora, los cuales son consensados y negociados por todos sus integrantes.

Aun cuando se encuentra normado el respectivo uso de las bitácoras escolares para sentar los acuerdos y compromisos a los que llega el colegiado docente, es evidente que los docentes entrevistados contemplan como necesario que no solo se queden por escrito como un requisito, sino que se debe dar seguimiento y cumplimiento de estos en el desarrollo de las actividades de la escuela.

Primero que se realicen todas las actividades que se plantean y que se lleven a cabo, esa es mi principal expectativa, a veces creo que los compañeros hacemos las cosas solo por cumplir **(Ent.3)**.

Este mecanismo para la alineación de los intereses en una organización escolar requiere de la mediación que ponga en práctica el director de la escuela, por lo que su papel en este sentido es de suma importancia, se requiere de la supervisión para dar seguimiento a los acuerdos y mediar la acción colectiva hacia el logro de objetivos.

Que trabajen en equipo, eso es complicado, todas tienen diferentes experiencias y formas diferentes de enseñar, la participación y apertura de las maestras es la que ayuda a mejorar el trabajo en colegiado. Creo que la directora parte mucho de eso, ella nos decía: “por qué no lo hacen juntas, es menos carga de trabajo”, entonces creo que ella nos motivó de una manera para que nos involucráramos más. **(Ent.5)**

Con el enfoque de redes (Santizo, 2012) se puede analizar el conjunto de factores que influyen para establecer acuerdos o negociaciones, tarea que no es nada sencilla puesto que intervienen también los intereses individuales de los sujetos, la motivación tanto intrínseca como externa, las condiciones del ambiente escolar, entre otros y que sirven como incentivos positivos y negativos para la colaboración de toda la comunidad escolar.

El reconocimiento de su labor como profesionales, por ejemplo, no existe ningún incentivo para profesores que tengan estudios de postgrado, y me pregunto cómo le puede importar más a la SEP que hagan un curso en línea o en un centro de maestros que un postgrado en una universidad, me lo pregunto retóricamente porque lo cierto es que lo que se pretende es que se apliquen las políticas y programas vigentes y no que los maestros piensen por sí mismos **(Ent.1)**

La gobernanza es un enfoque teórico que permite analizar como determinados factores como son la motivación individual y los incentivos que tienen los individuos para involucrarse en tareas colectivas, están implícitos a la hora de tomar las decisiones y acuerdos de una organización.

Me motiva ver los logros que van teniendo los niños, Igual ver el crecimiento de las familias con la actitud que llegan y por otra parte los conocimientos y conceptos de los que se van apropiando los maestros, así como sus prácticas se van mejorando, que todos se vivan como parte del consejo y asuman ciertas responsabilidades **(Ent.7)**

Se puede constatar en los discursos de los entrevistados, que la motivación intrínseca como los factores externos y la mediación que realiza el directivo, marcan el nivel de involucramiento de una persona y la vinculación que existe con el marco institucional es un

fuerte incentivo para colaborar; por otro lado, implica también un detonante donde se originan los conflictos.

En cuanto a la vinculación con los padres de familia, las docentes incentivan su participación dentro de actividades relacionadas con el aprendizaje de los alumnos, es poco frecuente que participen en actividades para la organización de la escuela, a menos que estén dentro de los CEPS<sup>5</sup> o la mesa directiva; generalmente su participación radica en actividades de mejora y mantenimiento a la infraestructura.

No limitarlos a ser proveedores de materiales, explicándoles sobre la importancia de su participación y la repercusión en los aprendizajes de sus hijos, es importante tener una comunicación con los padres de familia para darles a conocer los avances y atender las dudas o apoyo que soliciten **(Ent.2)**

Un aspecto que destacar es que la mayoría de los entrevistados reconoce que la participación de los padres de familia, aun cuando existen acciones específicas dentro de los diferentes comités de participación, está impulsada por un interés individual donde sus hijos participan directamente, por ejemplo, festivales, compra de materiales para los alumnos o alguna actividad donde puedan observar logros en sus hijos; sin embargo, en acciones que organiza la escuela para el logro de objetivos con toda la comunidad su participación se observa reducida.

Dentro de las asociaciones de padres de mesa directiva hay luchas de poder y pugnas que muchas veces están fuera del control de la escuela, a los padres de familia no les importa si una maestra necesita un escritorio o si se requiere de una mesa de juntas, ellos van a quieren comprar pelotas o material didáctico exclusivamente **(Ent.1)**

La gobernanza permite identificar entonces las condiciones tanto internas como externas que influyen en la construcción de los acuerdos orientados por las instituciones, en

---

<sup>5</sup> Los CEPS por sus abreviaturas son los Consejos Escolares de participación social y están integrados por los Padres de familia y comunidad escolar.

este sentido para su análisis es necesario identificar como se posiciona el poder y cuáles son los mecanismos que intervienen para la solución de los conflictos.

Primero ver el contexto de la familia, muchas veces se invita a los papás cuyos hijos tienen alguna necesidad educativa o los niños conflictivos o que son señalados, los padres de familia solo los mandan a la escuela, pero no se interesan por saber cómo les va realmente; siento que participan más cuando son actividades recreativas que cuando son actividades que involucran lo académico **(Ent.3)**

Algunos de los entrevistados constatan que la participación de los padres de familia es cambiante y también persiste el interés particular de las familias por el beneficio que obtienen de la escuela, ya sea porque la institución cumple una función social al educar a los alumnos como de proveerlos de recursos que llegan a la escuela, por ejemplo, los beneficios que tiene la escuela al recibir apoyos económicos de los programas de PETC o PRE<sup>6</sup>.

Hay padres que no se interesan por lo que hacen sus hijos en la escuela, les interesa más cuando tú les muestras que sus hijos tienen un retroceso en su aprendizaje, lo principal que espero de ellos es que muestren interés. Si los padres no ven un beneficio donde aportó algo pues como que no prestan atención y se ven muy apáticos; participan en actividades para mejora de la infraestructura, por ejemplo, pintar, arreglar cosas del salón, la limpieza **(Ent.4)**

La vinculación que se tiene con la comunidad de los padres de familia es cambiante y se observa de acuerdo con las respuestas de los entrevistados que existe la presencia de factores externos que contribuyen a su involucramiento, los contextos familiares, económicos y sociales tienen gran impacto en las perspectivas, necesidades y exigencias que tienen los padres con la escuela.

---

<sup>6</sup> Los programas de recursos financieros PETC y PRE por sus siglas son los Programas de Escuelas de Tiempo Completo y el programa de la Reforma Educativa.

Para mí lo fundamental es conocer su contexto, ¿dónde viven? ¿cómo viven? ¿cuáles son sus necesidades económicas como culturales?, para saber qué les vamos a pedir y cómo se les va a pedir. Hay veces que yo le daría más peso a la actitud, aquí la comunidad es muy vulnerable, ha sido muy agredida y señalada, si les llegas por ese lado pues la respuesta que obtienes es no **(Ent.7)**

De los discursos que expresan los entrevistados la mayoría concuerda que la participación de los padres de familia en las acciones que se organizan dentro de la escuela con apoyo de los comités de participación social está influida por la intervención que realiza el director de la escuela al generar competencias como la comunicación, la empatía y el reconocimiento que tienen la comunidad de la función que cumple el director.

Cuando llega algún recurso económico y se necesita de algún padre de familia que verifique lo que se compró y los gastos que se hicieron. Los padres creen ciegamente y desisten en revisar facturas, pero creo también es por la falta de interés y de tiempo. no se involucran, pero tampoco generan conflicto, en realidad no asumen **(Ent.7)**

En este sentido los entrevistados reafirman la idea cuando expresan que el papel del director es esencial para establecer un liderazgo inclusivo que invite a la comunidad a entrar a la escuela y hacerlos corresponsables del proceso de enseñanza-aprendizaje. Las habilidades de gestión que posee el director y los colectivos docentes en desarrollar las habilidades comunicativas con los padres de familia fortalecen el nexo entre la comunidad con la escuela.

Pero creo que también es la forma en cómo se les habla, se les pide y reconocer lo que hacen para el beneficio de los alumnos y de la escuela, se trata de involucrar a los padres, tal como dice la guía operativa, hacerlos partícipes de los procesos de aprendizaje. Cuando ellos realmente ven esos aprendizajes en la casa, dicen: “a pues sí, eso lo está aprendiendo en la escuela” eso los motiva **(Ent.5)**

Del otro lado de la moneda los padres de familia expresan que es responsabilidad de los docentes involucrarlos en las actividades que organizan, argumentan que las acciones

que llevan a cabo como de mejora de la infraestructura o comprar materiales para la escuela le corresponde al director de la escuela, así como aplicar las sanciones cuando se incumplen las reglas de la escuela.

Cuando ven que hay avances empiezan a ver cambios en las conductas de sus hijos y las formas en que uno les solicita las cosas, puede que sea algo muy importante, pero si el papá lo siente como una imposición arbitraria, la respuesta es que habrá resistencia. Aquí lo importante es darles a los maestros apoyo, preguntar cómo se están dirigiendo a los padres sin comparar a la compañera, sino que se compartan las experiencias **(Ent.7)**.

Los padres expresan que son conscientes de los reglamentos escolares como portación de gafetes, credenciales, respetar los horarios de entrada como salida de los alumnos, aunque la mayoría dice “no siempre se cumplen” ya que hay padres de familia que los respetan, pero otros que las incumplen y no hay ninguna sanción, a veces los hacen ir a la escuela a realizar tareas de limpieza o aporte de materiales, pero no hay ninguna otra consecuencia que los perjudique.

Los resultados de las encuestas a padres de familia demuestran el reconocimiento que dan a la tarea docente y la responsabilidad de los docentes para que sus hijos aprendan, destaca la creencia que tienen con relación al directivo y la idea generalizada de que es su deber propiciar las condiciones óptimas de la escuela, llevar a cabo los tramites escolares, sancionar en caso de una falta y propiciar ambientes adecuados para involucrarlos en diferentes tareas.

El enfoque de red se trata de propiciar que todos los involucrados de la tarea educativa participen en mayor o menor grado de acuerdo con el rol que ejercen de los procesos educativos, la capacidad para favorecer el desarrollo de esta colaboración participativa es responsabilidad fundamental de los colectivos docentes y que encabeza la figura del liderazgo directivo.

Lo que nos interesa es que ellos comprendan que su participación permite obtener logros en sus hijos, como equipo hemos entendido que no es “lo que van a hacer

ellos”, sino que voy a “hacer yo”, yo creo que esa ha sido la constante de la escuela, identificar como podemos involucrar a los padres de familia. La idea es que participen y no para limpiar la escuela, sino lo que ellos realicen dentro de la escuela le va a aportar algo a sus hijos, trabajando y participando (**Ent.6**)

Un aspecto que determina las buenas prácticas del director para involucrar a la comunidad recae en el esfuerzo que pone la escuela por integrar a los padres de familia en las decisiones que se toman como colegiados, ya sea en juntas para informar avances en los aprendizajes, reuniones generales para informar sobre los programas que se deben implementar, rendición de cuentas sobre gastos, entre otros, no es tarea fácil.

#### **4.2 Acción colectiva y conflicto**

En este apartado se aborda el concepto de conflicto como punto central y que a diferencia de la red de gobernanza (Santizo, 2012), donde los factores que intervienen para la colaboración entre sus integrantes puntualizan que los intereses colectivos y la motivación del equipo impulsa la participación de todos los integrantes de la organización, no se menciona el conflicto como una condición que facilita o limita el desarrollo de acciones.

En el enfoque de Coaliciones Promotoras de Sabatier y Weible (2017) el conflicto se sitúa como parte de las negociaciones y son disputas que involucran distintas metas entre los diferentes actores, aquí las creencias son un concepto central pues señalan que estas son los mejores elementos para explicar la conducta y la colaboración de los involucrados.

Para analizar las perspectivas de los docentes entrevistados algunas de las creencias que manifiestas son fuertes conductores para la acción colectiva; las negociaciones surgen como contratos entre los involucrados, validándose incluso inconscientemente y se instalan como formas de actuar dentro de un contexto socialmente establecido.

Docentes inconformes con su directivo le sugieren a los padres que se quejen de la directora por medio del buzón, otras veces cuando no quieren enfrentar un problema con algún padre de familia, lo mandan a hablar con la directora y así se quita esa

responsabilidad. La solución nunca está en una sola persona, sin embargo, quien debe hacerlo es la directora, para tener un liderazgo efectivo debe legitimar su posición, es decir ganar el respeto de su equipo **(Ent.1)**

El directivo quien encabeza la pirámide jerárquica dentro de la escuela posee casi de instante la capacidad de resolver, mediar y guiar todas las interacciones dentro de la escuela, y es una creencia muy arraigada que tienen los colectivos docentes de situarlo como el responsable aun cuando expresan en su discurso que la participación e involucramiento es responsabilidad de todos.

Crespo y Cazares (2012, p 49) propone tres tipos de sistemas de creencias: las cuales están presentes en menor o mayor grado, por ejemplo, las creencias secundarias son susceptibles a cambiarse, pueden ser el conjunto de reglas, orientaciones y aplicaciones para desarrollar un programa y aquellas manifestaciones para la participación de los involucrados en los distintos contextos.

Siempre hay como grupos o divisiones que tienen ideas diferentes, algunas veces los compañeros no son tolerantes y accesibles como para poder opinar, yo creo apatía y no querer hacer más allá de lo que su labor docente, -simplemente voy, doy clase y ya, cumplí **(Ent.3)**.

Entre los entrevistados hay diferencias en lo que conciben como trabajo colaborativo y aquel que está determinado en su rol de docente, es decir, las creencias de lo que significa ser docente no tiene que ser compartido por todos de ahí que se observan diferentes perspectivas de lo que significa participar colaborativamente.

El primer problema como lo mencioné antes es la desmotivación y de ahí se desprende el no hacer planeación, o hacerla solo como un requisito que les exige en directivo, el ATP o el supervisor; el trabajo colaborativo no es el fuerte de los docentes, se puede decir que se comparte socializando las experiencias, pero trabajo en equipo que genere productos se hace muy poco, y cuando se hace es una o dos personas quienes hacen el trabajo fuerte y los demás no **(Ent.1)**.

La confrontación de ideas dentro de un colectivo influye como condición importante para establecer vínculos y espacios colaborativos, existe afinidad de creencias entre uno o varios integrantes, de ahí la importancia de observar cómo se dan las dinámicas al momento de propiciar espacios para la discusión y planeación de actividades.

Esta afinidad de una o varias creencias contribuye a la existencia de coaliciones (Sabatier y Weible 2007) las cuales tienen la característica de impulsar la acción colectiva independientemente del número de involucrados y la voluntad de asumir responsabilidades dentro del grupo. Sin embargo, no siempre las creencias son compartidas por todos los participantes del grupo, presentándose conflictos a la hora de asumir compromisos.

En el CTE se pierde el interés de lo que se está planeando y después durante el mes tenemos que elaborar lo que nos faltó porque no se respetan los acuerdos, cada uno hace cosas diferentes, entonces esto hace que no hagamos las cosas bien. Cuando se realizan las actividades algunas se exaltan por qué la organización es diferente y luego a veces hacemos las cosas a destiempo y no se cumple el objetivo; lo principal es la falta de comunicación y que no se respete lo que se acuerda por todas **(Ent.4)**.

La dificultad en establecer acuerdos que se cumplan radica en lo complicado que es definir las creencias que se comparten y en palabras de los entrevistados “la comunicación es un canal que no siempre está disponible de manera efectiva entre los docentes”. Sin embargo, siempre existe la posibilidad de la negociación como mediador para facilitar que los acuerdos se respeten en menor a mayor medida y de acuerdo con el costo- beneficio que este implícito.

Las estrategias se discuten en pequeños grupos, todo el colectivo de una escuela se divide en pequeños grupos que comparten algunos “intereses” y que tienen más o menos poder dentro del colectivo general, a veces están enfrentados unos con otros, otras son formas de poder contra la autoridad sea quien sea, el directivo, la supervisión, etc. **(Ent.1)**.

Las creencias profundas y centrales son difíciles de cambiar pues abarcan “todo el subsistema de política” (Sabatier y Weible, 2007) y requieren de la implementación de mecanismos normativos para dar cumplimiento a políticas gubernamentales. Estos mecanismos normativos se encuentran en la guía de operación y son lineamientos que no pueden pasarse por alto, los entrevistados coinciden y así lo manifiestan en sus discursos que cuando existe el incumplimiento de acciones que repercuten el trabajo directo con los alumnos, es decir, cuando no se están propiciando condiciones adecuadas para la salvaguarda de los menores, es inevitable que reciban una sanción por parte de la autoridad o de otras instancias cuando el conflicto rebasa la capacidad del directivo.

No creo que el director sea el responsable directo, pero sí para mediar y proponer alternativas para solucionar los conflictos. También la supervisora de la zona puede hacerlo, primero ser mediador, no tomar partido por ninguna de las partes y en segunda yo creo que saber manejar bien los lineamientos; algunos lineamientos no son tan flexibles porque pues son las normas y a fuerza las tenemos que seguir **(Ent.3)**

Se identifican los mecanismos que emplea el director de la escuela para resolver los conflictos que surgen en el intercambio de ideas, la mayoría coincide que existen factores como la amistad, la posición jerárquica y las negociaciones entre los involucrados, cuando se trata de conflictos mayores por incumplir una norma dentro de los lineamientos que establece la institución siempre existe la posibilidad de implementar los protocolos administrativos correspondientes.

Hay preferencias en el jardín, las que llevan años de servicio, o se conocen más tiempo, entonces en ese aspecto hay preferencias, por ejemplo, de las que son mamás a las que no lo son. Solamente cuando hay muchos conflictos o el conflicto es muy fuerte entonces si es necesario que se aplique la norma, yo creo que lo mejor es dialogando sin llegar a más; sobre todo cuando la otra parte no se presta al diálogo **(Ent.4)**.

Existen contratos sociales que involucran factores de costo-beneficio, estos se refieren a ciertas reglas no formales generadas dentro de los colectivos docentes y son puestos a consideración por sus respectivos miembros, benefician al grupo en general como formas correctas de actuar y se acuerdan en espacios también informales.

La mayoría de las veces en espacios informales, como cuando coinciden en el patio durante el recreo, a la entrada y salida de la jornada laboral y a veces durante las juntas técnicas, mucho lo platican en chat de WhatsApp no estoy segura de que sean los espacios idóneos, pero son lo que hay. Se pueden tener buenas intenciones y querer que tu equipo docente te “quiera” pero es muy fácil perder la autoridad, entre “amigos” porque fácilmente se sentirán traicionados, al menos que sea un equipo sólido que respete tu trabajo **(Ent.1)**.

Entre los diferentes discursos de los entrevistados podemos observar que los involucrados legitiman esas reglas no formales de aquellas que son normativamente explícitas; coinciden que factores como el tiempo destinado para las juntas de CTE, por ejemplo, no son suficientes para organizar y establecer acuerdos, es necesario buscar otras alternativas para organizar las acciones y darles seguimiento.

Buscamos como otra forma para ponernos de acuerdo, ya es más personal entre los docentes, ahorita lo único que nos ha funcionado son las redes sociales, como el WhatsApp; la directora hizo un grupo con todos los de la escuela y es donde a veces nos ponemos de acuerdo o nos informa sobre algo. Cuando tenemos que entregar tal material o que nos toca hacer para tal actividad, etc. **(Ent.3)**.

Esta relación contractual también surge como producto de las intenciones, objetivos e intereses en las relaciones de poder característicos de los colectivos docentes, se consideran fenómenos de poder (Crozier, 1974) por que propician las condiciones de relación entre los individuos o grupos, debe tenerse en cuenta que no son solo formas de relación simples ya que requieren de constructos sociales complejos como Crozier (1990) explica en la teoría de poder y son producto de las negociaciones entre sus miembros.

En una organización jerárquica el supervisor puede dar indicaciones que incluso estén en contra de lo que haría el directivo y no te queda de otra que seguir la indicación, no quiero decir con esto que el supervisor sea el malo, muchas veces lo hace para resolver un conflicto que no tiene otra salida, pero también hay que entender que una acción que hace una maestra. afecta al directivo, al supervisor y a toda la cadena y viceversa **(Ent.1)**.

Los actores que comparten el mismo interés, el cual se concreta en unos objetivos que intentan conseguir a través de una estrategia basada en su capacidad o posición, es decir, a través de su poder dentro de la organización (Mas y Ramio, 1997).

Hay ocasiones en las que la directora busca las prioridades y ya ella lo trata de solucionar, pero hay ocasiones en que, si se pide la opinión de las educadoras para decidir, pues nos llegó tal recurso y esto es lo que se necesita; hay veces que no nos informan en que se gastaron el dinero y ya nos damos cuenta después, finalmente la decisión es de la directora **(Ent.4)**

Estos intereses y objetivos particulares también se encuentran posicionados en las organizaciones y son un mecanismo para instruir y controlar de manera consciente a un grupo determinado, no es visto como algo que surge naturalmente o porque sea producto de la estructura de cualquier empresa (Crozier1990), es necesario la existencia de la cooperación y la negociación como formas de relación contractual entre los involucrados y donde asumen distintos roles de poder.

No creo que sea responsabilidad de una sola persona, la organización siempre va a ser en este caso la directora, ¿por qué? porque ella es la cabeza, pero también si no funciona es porque quizá una no respeta los acuerdos y todas somos un equipo eso va a generar problemas con los padres, entre compañeras y al final tenemos la responsabilidad todas. Si hay alguien que a lo mejor nos dirige, nos organiza o nos asigna, pero si necesitamos todas lo que nos corresponde no nada más es el directivo el responsable **(Ent.6)**.

Mas y Ramio (1997, p 230) dicen que “el líder informal es aquel que tiene capacidad para promover el seguimiento voluntario de otras personas en el inicio de un cambio”, esto quiere decir y como lo manifiestan algunos de los entrevistados que el líder informal puede tener tanto la capacidad de asumir las tareas e incertidumbres para solucionar los problemas, como la posibilidad también de crear vínculos de afecto con los involucrados influyendo en la toma de decisiones.

A veces algunos de ellos tienen mayor liderazgo, entonces puede ocurrir que quien tiene este reconocimiento por parte del colegiado tenga poder en las decisiones y que la mayoría lo acepte. Obviamente dentro de los equipos siempre hay líderes ahí lo importante como directivo es estar pendiente de que no se transforme en un líder negativo, que incluso empiece a sabotear al mismo colegiado. Mi papel como directora, es decir: ¿sí, pero por qué? no pueden estar todos convencidos sin saber lo que implica, hay que proponer y dar su punto de vista primero **(Ent.7)**.

#### **4.3 Las instituciones como mediador de la gestión escolar**

Si bien ya se ha mencionado en todas las organizaciones existen reglamentos que norman la acción cotidiana de sus involucrados, bajo la premisa que son parte de la funcionalidad de la Institución, regulan y dan contención a los miembros del grupo como formas “aceptables de actuar”, en los centros educativos, por ejemplo, existe una serie de requerimientos normativos que permiten mediar los distintos procesos escolares.

La ventaja es que “les digo a los maestros que, aunque nos pese la guía operativa, y otra vez vamos a revisar los numerales, es lo que nos protege”, porque ahí es donde nos tenemos que alinear y por donde nos podemos ir, mientras no nos salgamos de ahí, estamos protegidos. Aunque lo veamos como algo desgastante y tedioso es algo que sirve para nuestra protección, en general todos los protocolos son para protegernos, además de que todo lo hemos trabajado por escrito, yo con ellos y también con los padres de familia e incluso con la supervisora **(Ent.7)**.

Estas reglas dan contención y son un medio para que los individuos participen e interactúen dentro de un ámbito específico, por ejemplo, dentro de una empresa, organización

social, institución académica y/o dentro del mismo contexto familiar, es decir, regulan la participación de los individuos, puesto que dichas normas delimitan “lo que se puede y no está permitido hacer”, existe una mediación formal como no formal.

El directivo siempre juega en varios frentes, no puede romper las normas que rigen su función, aplicar la norma por medio de la autoridad exclusivamente, esto último puede traer consecuencias graves cuando no se cuenta con la “legitimidad” ante tu equipo de trabajo **(Ent.1)**.

North es un autor que afirma que “las Instituciones son las reglas del juego en una sociedad o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (1990, pp,13). Este conjunto de normas sirve de contención para los individuos y son necesarias ya que reducen la incertidumbre North (1990) puesto que proporcionan una estructura para los miembros de la organización.

Tenía un directivo que sí aplicaba la norma, cuando había docentes que llegaban tarde de manera regular, ella hacía un exhorto primero verbal y después escrito. Otra directora era más permisiva, más tolerante, le hice ver que es necesario llevar la norma **(Ent.5)**.

En este sentido los marcos institucionales son aquellas limitaciones que regulan la participación de los individuos en diferentes contextos, en las escuelas los docentes conocen ciertos los lineamientos normativos cuando se presentan situaciones como implementar protocolos de seguridad y salvaguarda de los alumnos, se encuentra el programa VA seguro que proporciona un apoyo médico en caso de algún accidente su citado dentro de las instalaciones escolares.

El programa va seguro creo que si ayuda porque permite actuar en caso de un accidente y los niños están más protegidos. A mí me ha ayudado darles como paso a paso cómo funcionan los protocolos para que sea más rápido y sepan cómo actuar en el momento, pero creo que ya es el compromiso de uno mismo de revisarlos **(Ent.5)**

Estas limitaciones institucionales retomando a North (1999), “incluyen aquello que se prohíbe hacer a los individuos y, a veces, las condiciones en que a algunos individuos se les permite hacerse cargo de ciertas actividades. Las instituciones constituyen el marco cuyo interior ocurre la interacción humana” (p. 14).

Yo recurro a platicar, un dialogo pedagógico donde lleguemos a un acuerdo y que exista un compromiso, si no se respeta ese acuerdo o no se puede entablar un dialogo, incluso si se ven afectados los niños o al equipo, entonces si ya aplico la norma. Regularmente es el diálogo con la guía operativa, el reglamento, la ley general de educación, de ahí sigue la invitación, exhortos, etc. **(Ent.7)**

Otro claro ejemplo de cómo las limitaciones institucionales determinan la participación de los miembros de una organización colectiva, se encuentra en la implementación de programas que cuentan con recursos financieros como el PETC y PRE; estos programas requieren una serie de protocolos y requerimientos administrativos para su ejecución, los entrevistados hacen constar que esta responsabilidad es exclusiva de los directores escolares, apoyos administrativos y supervisora escolar.

Normativamente habrá decisiones que tendrá que tomar la directora, pero para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua es con la participación de toda la comunidad ya que involucra a todos, el hacer un trámite se delega a la subdirectora y directora **(Ent.2)**.

En las escuelas de educación preescolar se cuenta con una guía de operación que contiene los lineamientos para la ejecución de algunos programas y en el cual se hace explícita la participación de la comunidad escolar como los responsables de detectar las necesidades y las prioridades que se requieren atender, algunos de los entrevistados expresan que no siempre existe una transparencia en el uso de estos recursos y que si bien se enteran de la compra de materiales, es hasta el momento que se realiza la rendición de cuentas a nivel comunidad.

Algunas directoras toman en cuenta a sus maestras y conceden que ellas aporten sus necesidades, pero otras no lo hacen y toman las decisiones solas esto en caso de algún recurso como el de escuelas de calidad **(Ent.1)**.

En otros casos algunos entrevistados explican que los directores escolares suelen compartir en juntas de CTE el monto de los recursos financieros otorgados a la escuela y los rubros donde se especifica el concepto de lo que se puede adquirir, por ejemplo, mejora de la infraestructura, compra de materiales didácticos, compostura de luminarias, compra de libros para biblioteca escolar, reposición de ventanas, material de educación física, entre otros.

Desde el momento en que llega el recurso les pregunto cómo quieren que se distribuya, les solicito listas de los materiales que necesitan y lo que yo pueda se les comprará. Me gusta siempre involucrarlos al igual que con los problemas, es algo que también con los maestros nuevos lo hago, y en conjunto trato de exponer la situación para que entre todos propongamos cosas **(Ent.7)**

También la vida escolar va generando códigos de conducta (Nort, 1999) que, si bien no forman en su totalidad limitantes para la acción colectiva, influyen en las formas de involucramiento de los miembros, moldean las dinámicas sociales y establecen los roles de participación como mediadores no formales que son parte de la cotidianidad y arraigadas porque así han sido negociadas o impuestas.

En el caso cuando no se entregan las evaluaciones, planeaciones, listas de igual forma se tiene que aplicar la norma, más cuando es recurrente, si se trata de la primera vez bueno, le pregunto “a ver maestra que está pasando” **(Ent.7)**

En este sentido el concepto de motivación podría ayudar a entender como los individuos se sienten impulsados por acatar ciertas reglas producto de las negociaciones sin ser esto un acto meramente racional como explica North (1999); la motivación por tanto es un impulso que está influido también por otros factores del entorno y los contratos sociales

que se establecen por afinidad de creencias, intereses e incluso por factores de costo beneficio en las negociaciones.

#### **4.4 El liderazgo escolar**

Es importante señalar que el liderazgo no necesariamente recae en aquellas personas que ostentan un cargo, sino que puede ser llevado a cabo por un colectivo de individuos que trabajan juntos, que toman y comparten iniciativas, y que responden y construyen la cotidianidad del centro a partir de este trabajo colaborativo (Gron, 2003, citado por Fernández, Hernández 2013).

Esto quiere decir que el liderazgo educativo orientado a la participación ayuda a pensar en ideas más equitativas y justas de lo que implican las responsabilidades de la función directiva y que no se encuentran ligadas solo a la persona que ocupa el cargo que le es asignado administrativamente, dichas responsabilidades deben estar abordadas por la comunidad de manera conjunta.

Los hallazgos encontrados resaltan también la idea de creencias cada vez más inclusivas y democráticas sobre lo que significa la función directiva en el sentido de que se aboga por un compromiso compartido con la comunidad escolar y que admite el involucramiento de todos para el logro de objetivos.

El papel del directivo es fundamental, pero no sin el apoyo de su equipo y de su supervisor, todas las acciones que decida deben estar justificadas y tener la capacidad de argumentar por qué se llevan a cabo **(Ent.1)**

Otros atributos que le asignan al liderazgo directivo, es ponderar su función por encima de la organización al ser pieza clave para la mediación y el logro de objetivos durante los CTE; la persona a cargo de la función directiva tiene habilidades comunicativas y empáticas para establecer relaciones armónicas con su personal docente y con la comunidad.

El directivo debe tener apertura, disposición, responsabilidad, buen manejo de emociones **(Ent.5)**.

Para los entrevistados el rol de la directora es clave, entre las creencias que se tienen de su función como de las prácticas que mejor lo definen, los hallazgos encontrados demuestran que las habilidades comunicativas y de empatía fortalecen la solución de conflictos, esta apertura con todos los distintos miembros de la comunidad escolar facilita el diálogo y con los padres de familia, permite involucrarlos en las acciones que organiza la escuela.

Me involucro con la comunidad, me gusta conocer la situación de los niños, conozco la mayoría y más de los que quizá tienen una situación problemática y trato de acercarme a los papás; a veces los padres de familia vienen y se sientan, incluso vienen por un problema de la escuela y termina a siendo un problema personal entonces trato de escucharlos y esto ha facilitado que los padres se involucren **(Ent.7)**

Este enfoque de percibir a la comunidad educativa como un sistema abierto de relaciones interpersonales y complejas (Essomba, 2006) permite que la escuela sea un centro educativo abierto a la comunidad y no de puertas cerradas, que reafirma la concepción de una escuela inclusiva que vincula las decisiones que se toman dentro en reciprocidad con el contexto donde se encuentran.

La comunicación, empatía, saber observar y reconocer como es el equipo, cuáles son sus debilidades, pero también sus fortalezas para saber cómo voy a trabajar con él; creo que es muy importante que la directora sea muy observadora y saber cómo apoyar al equipo **(Ent.6)**.

Los entrevistados reconocen que la legitimidad del director no solo se asume desde la posición jerárquica que se tiene en la escuela, esta validez surge de la creencia de que el director es capaz de asumir responsabilidades y resolver diversas situaciones que se presentan cotidianamente, para tal efecto debe tener un alto conocimiento e implementación de los reglamentos para el funcionamiento del centro escolar.

Habilidad para la negociación, respeto a su equipo y a sus superiores, capacidad de ganarse la legitimidad no solo por el nombramiento **(Ent.1)**

Otro de los hallazgos encontrados sobre la función del director en relación con las **capacidades técnico-administrativas** reflejan la creencia de que el nombramiento del director es resultado de la experiencia que tiene para llevar a cabo los protocolos de gestión, la mayoría de los entrevistados reconoce que estas tareas solo le corresponden al director de la escuela y deriva en tener un alto grado de manejo de las plataformas como SIIEWEB<sup>7</sup> y otras que mejoran la comunicación entre autoridades y escuela.

Todo lo administrativo también donde queda por que normalmente piden muchas cosas administrativas del jardín que un docente a veces no está capacitado para hacerlo entonces a fuerza se necesita esa figura que realice la parte administrativa, a veces piden formatos o actualizaciones y pues no hay quien te ayude a eso y no vas a estar revisando todo eso cuando al directivo le corresponde **(Ent.5)**

Desde el ámbito de la investigación sobre mejora de la **Eficacia Escolar** (Murillo, 2005, 2011) la investigación ha demostrado que es necesario que exista un claro liderazgo de una e incluso de varias personas, se espera que el director de la escuela sea el que guie e implemente mecanismos para mediar los procesos educativos que tiene a su cargo, sin embargo, no solo se requiere de habilidades técnicas administrativas como se ha demostrado anteriormente, es también necesario el reconocimiento de la comunidad escolar y la actitud comprometida del líder escolar capaz de entusiasmar y un estilo de liderazgo participativo.

Siempre les recuerdo que todos somos compañeros, creo que también tengo el reconocimiento del equipo y la experiencia de haber estado frente a grupo; ponerme en su lugar y comprender que estar frente a grupo no es sencillo, pero si tratando de buscar soluciones, sobre todo tener en cuenta el lado humano **(Ent.7)**

---

<sup>7</sup> La plataforma SIIEWEB es un sistema de acceso que está clasificado por nivel educativo, área administrativa o modulo, con el fin de facilitar su navegación dentro del mismo y que permite llevar a cabo los procesos técnico-administrativos del plantel.

Otro hallazgo importante es que la mayoría de los entrevistados, aun cuando cumplen distintas funciones dentro de la escuela, identifican la necesidad general de que los docentes tengan conocimiento sobre algunos programas de apoyo a la educación, asumen que les sean delegadas responsabilidades en la implementación de algunos protocolos donde ellos tienen injerencia.

Al final si recae la responsabilidad en mi porque soy la responsable del plantel, de los docentes y los niños, yo asumo, pero si me gusta que todos conozcan la situación y propongan, aunque finalmente la decisión la tengo que tomar yo, trato de argumentarles las decisiones que tomo cuando lo amerita **(Ent.7)**

Se identifica que el liderazgo no es lineal, es decir, significa una responsabilidad compartida para dar seguimiento a los distintos programas; sin embargo, desde una posición jerárquica siempre será el director el responsable de los procesos escolares. Así mismo, este liderazgo compartido donde se promueva que los docentes tengan conocimiento de los protocolos administrativos para la salvaguarda de los menores, por ejemplo, son necesarios para dar seguimiento con los padres de familia y otros derivados del trabajo directo con los alumnos que tienen a su cargo.

Es muy complicado que las docentes sepan cómo funcionan, en este caso la directora y la subdirectora son las que llevan a cabo estos programas **(Ent.5)**

En la categoría sobre liderazgo los actores vinculados a la escuela por efecto de la gestión, los entrevistados identifican que la participación de los padres, trabajadores de apoyo, miembros de la comunidad entre otros nexos sirven de *stakeholders* (Mitchell, 1983; Freeman, 1994) y que la escuela les atribuye elementos básicos como poder, legitimidad y urgencia; también consolidan la idea del liderazgo inclusivo y participativo en todas sus formas.

No creo que sea responsabilidad de una sola persona, la organización siempre va a ser en este caso la directora, ¿Por qué? Porque ella es la cabeza, pero también si no funciona es porque quizá una no respeta los acuerdos y todas somos un equipo eso

va a generar problemas con los padres, entre compañeras y al final tenemos la responsabilidad todas **(Ent.6)**

Aun cuando existen otros apoyos administrativos que dan soporte técnico en lo que respecta al seguimiento de los protocolos de gestión, la comunidad escolar de los centros educativos estudiados acepta - y así lo expresan de forma explícita- aspectos como el exceso de trámites, desconocimiento en la elaboración de actas la mayoría de corte jurídico así como los tiempos destinados en la jornada laboral por la carga de trabajo no alcanzan para que los directivos puedan dar un acompañamiento pedagógico a los docentes.

En la parte administrativa el subdirector apoya al director para que él pueda dar un acompañamiento pedagógico a las docentes, sin embargo, a veces no se puede, las exigencias administrativas rebasan **(Ent.5)**

Estos apoyos que son actores vinculados a la escuela, *stakeholders* (Mitchell, 1983; Freeman, 1994) funcionan como instrumentos de influencia en la institución e intervienen directa e indirectamente en la organización y funcionamiento de los procesos escolares, para el directivo hacer uso de estos actores facilita o quizá sean un limitante para la acción colectiva.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las categorías que se abordaron en esta investigación y las dimensiones que se encontraron como resultado del análisis.

**Cuadro 7. Categorías y sus Dimensiones**

<b>CATEGORIA</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>AFIRMACIONES QUE LO DEMUESTRAN</b>
<b>INTERESES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INSTITUCIONALES</li> <li>• DERIVADAS DE VALORES PERSONALES</li> </ul>	<p>Contrato colectivo (deber ser), lo políticamente correcto.</p> <p>Motivación personal, incentivos, empatía entre colegas.</p>
<b>COLABORACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GUBERNAMENTAL</li> <li>• NO GUBERNAMENTAL</li> </ul>	<p>leyes, planes y programas, guías de operación.</p> <p>motivación colectiva, comunidad, participativa, supervisión escolar.</p>
<b>CREENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MITOS Y COSTUMBRES</li> <li>• ALINEADAS Y COMPARTIDAS</li> </ul>	<p>Aprendidas en el discurso, orientadas y sancionadas desde la norma, contextualizadas, códigos de conducta.</p> <p>Negociadas, consensuadas, costo-beneficio, afinidad de las creencias.</p>
<b>ACCION COLECTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONFLICTO</li> <li>• ALIANZAS</li> </ul>	<p>Confrontación de ideas, posicionamiento del individuo.</p> <p>Colectivas o de pequeños grupos, voluntad de compartir responsabilidades, contratos sociales.</p>
<b>MEDIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FORMAL</li> <li>• NO FORMAL</li> </ul>	<p>Producto de la gestión institucional, planes y programas, marco normativo, gubernamental y jerárquico</p> <p>Códigos de conducta que se negocian, se imponen y se adoptan, depende el contexto, los roles y el posicionamiento del poder.</p>
<b>LIDER ESCOLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LAS PRÁCTICAS</li> <li>• LAS CREENCIAS</li> </ul>	<p>Empático, apertura al dialogo, sabe resolver, se gana su legitimidad del Equipo no solo por el cargo, motiva, existen instrumentos de influencia (stakeholders)</p> <p>El director se gana su legitimidad por dictamen administrativo, es proactivo, tiene habilidades digitales y de gestión, sin distinción aplica la norma institucional.</p>

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

La investigación de estudio de caso con corte cualitativo que se realizó en las diferentes escuelas seleccionadas en la alcaldía de Tlalpan recupero de voz de los docentes y otros integrantes de la comunidad escolar, hallazgos importantes sobre las perspectivas, intereses y discursos que asumen de acuerdo con la función que realizan, así como su involucramiento en actividades colectivas.

En la misma línea de investigación se analizaron los factores ambientales y humanos que surgen en los espacios como Consejos Técnicos Escolares, cuáles de ellos son propicios para la colaboración y ejecución de los procesos escolares; siendo necesario también, la revisión de reglamentos y la guía operativa para el funcionamiento de los centros escolares.

**Los referentes teóricos propuestos permitieron evidenciar en una pequeña muestra, pero significativa, los diferentes factores que posibilitan y caracterizan el trabajo colaborativo de la comunidad escolar que se investigó, queda implícito que la tarea docente en el aspecto pedagógico no puede estar separada de los ambientes colaborativos y de discusión para implementar los planes y programas escolares.**

En tal caso, las entrevistas arrojaron no solo los discursos de los cuales se apropian los docentes, también las perspectivas que tienen en función de la labor educativa y las formas de participación que tienen en los diferentes momentos escolares; de ahí que se manifiesten diferentes factores a partir del grado de involucramiento que tienen las personas.

La motivación es un factor que se identifica como detonador de la acción colectiva, en algunos casos es producto del ambiente colectivo y las relaciones de empatía entre sus miembros; por ejemplo, de la intervención de la figura del director para propiciar condiciones de intercambio de ideas, por otro son producto de las imposiciones normativas dentro de las Instituciones.

En la mayoría de las aportaciones los entrevistados manifestaron que la motivación se origina a partir de las condiciones del contexto, es decir, ambientes adecuados, empáticos, de reconocimiento y acompañamiento; aunque hubo docentes que contribuyen la integración exitosa a los grupos gracias a la actitud personal y del interés por lograr objetivos en común.

Se reconoce la participación de otras figuras de autoridad además del director, por ejemplo, el supervisor de zona que interviene en algunas decisiones que implican la asesoría y supervisión en la implementación de programas y ante situaciones que rebasan la gestión de la directora; estas figuras son intermediarios en los diferentes procesos escolares que van desde la aplicación de protocolos técnico-administrativos hasta el acompañamiento pedagógico que brinda al colectivo docente.

Aun cuando las características de organización parecen tener similitudes en la jerarquización de funciones y roles establecidos por la misma institución, los colegiados manifiestan actitudes, valores, creencias e intereses muy diversos que influyen en el establecimiento de acuerdos y compromisos, sobre todo en el cumplimiento de estos.

La teoría de redes de gobernanza de Santizo (2012) y las Coaliciones promotoras de Sabatier y Weible (2007) fueron pertinentes para comprender que las organizaciones educativas confluyen en constante transformación y la participación de sus miembros no es homogénea, se identifica que la colaboración es producto de la mediación de factores tanto internos como externos, es decir, que intervienen sectores tanto el gubernamental como no gubernamental para que los individuos se involucren en las diferentes tareas.

Se reconoce la gestión escolar como un proceso que involucra la colaboración y la interrelación de distintos actores de la comunidad escolar no solo lo que respecta a la plantilla docente, también está involucrada la participación de los padres de familia, apoyos técnico-administrativos como los que cumplen otras funciones dentro de la escuela, por ejemplo, ATP o especialistas de UDEEI.

Los entrevistados reconocen que la implementación de los Comités de Participación Escolar (CEPSE) integrados por los padres de familia ha sido un proceso que ha ido en decremento en los últimos años, aunque al inicio del ciclo escolar son convocados para la organización de los mismos y la asistencia es buena; se observa que a lo largo del año van participando en menor grado, siendo una dificultad para los docentes llevar el seguimiento y palpar los resultados que impacten en la mejora de los procesos escolares.

El enfoque de coaliciones promotoras facilitó la comprensión de los factores que influyen en las dinámicas docentes, los intereses y la motivación que también están impulsados por las creencias individuales y que pueden o no ajustarse a los contextos escolares; cuando sucede esto, las creencias se alinean entre uno o varios grupos dentro de la organización escolar y se detona una coalición que impulsa o no la acción colectiva.

Las coaliciones que se generan en los grupos docentes pueden estar orientadas al logro de objetivos en común en la medida que las creencias que se identifican impulsen la acción colectiva, los intereses individuales puedan o no ajustarse y las negociaciones limiten los conflictos existentes.

Entre los diferentes conflictos que se identifican, el de mayor coincidencia es aquel que detona en el cumplimiento de los acuerdos y compromisos que se generan en consejos técnicos escolares, los docentes expresan que la falla se encuentra en el interés que ponen algunos compañeros docentes en dar seguimiento a los mismos y el involucramiento en las tareas colectivas.

Este detonante rompe con la meta de que los colectivos docentes conformen redes de colaboración y logren actuar colaborativamente, siempre y cuando no se busquen alternativas para disminuir los conflictos; para tal efecto, en todos los hallazgos los entrevistados reafirman que es responsabilidad del director escolar implementar los mecanismos necesarios para sancionar y establecer acuerdos.

Si bien estos hallazgos demuestran la complejidad de los colectivos docentes, así como los estilos de gestión que exigen cambios centrados en comunidades más participativas y democráticas para la toma de decisiones, se demuestra que los colectivos escolares no son pasivos, así como las ideologías, intereses y creencias que los distinguen, factores que intervienen al establecer las negociaciones.

Los discursos que utilizan los entrevistados que justifican los factores necesarios para establecer negociaciones, se encuentra la afinidad de intereses para la toma de acuerdos, el costo-beneficio que obtienen los involucrados y finalmente aquellas negociaciones que surgen como producto de aplicación de normas establecidas en reglamentos; en este sentido se reconoce que las reglas pueden ser formales e informales y existe un consenso de por medio.

El posicionamiento del poder no es homogéneo puesto que depende de las circunstancias que surgen en el día a día de la vida de las escuelas, aun cuando los docentes reconocen el rol de liderazgo este no necesariamente está definido por el cargo jerárquico que tiene dentro de la escuela; hay situaciones imprevistas donde se asumen distintos roles de acuerdo a las condiciones del contexto, por ejemplo, en ausencia del director los docentes que tienen mayores habilidades de gestión resuelven los conflictos que se presentan.

Estas negociaciones son consideradas como fenómenos de poder (Crozier, 1974) que los involucrados establecen como constructos sociales que no son formas de relación simple ya que requieren del consenso donde intervienen interés y factores como costo-beneficio, son además producto de los imprevistos, también llamados incertidumbres.

Los hallazgos arrojan que, en el marco de las instituciones, los lineamientos y reglamentos existentes en cada escuela, independientemente contenidos en las guías operativas para el funcionamiento de los centros escolares emitidas por la Autoridad y aquellas que se consensan y son aceptadas por los grupos escolares; regulan la participación e involucramiento de sus miembros y en relación con la gestión de los procesos educativos

sirven de mecanismos mediadores para implementar y dar seguimiento de los diferentes planes y programas.

El rescatar los discursos de los docentes y de la comunidad educativa resulta en una investigación centrada en las necesidades de la escuela porque se centra en las formas de interacción, cooperación y solución de conflictos que demandan nuevos estilos de dirección y liderazgo; las habilidades que son necesarias para ejercer la función de liderazgo, se encuentran los conocimientos en el uso de plataformas digitales, ejecución de programas federales y empatía para conformar redes de colaboración con todos los miembros de la comunidad escolar.

Los hallazgos obtenidos demuestran que los docentes tienen en su mayoría un desconocimiento del funcionamiento y ejecución de los protocolos para ejercer los recursos económicos como el programa de escuelas de calidad (PETC y PRE); con los resultados de las entrevistas se deduce que los colectivos docentes son conscientes de la complejidad que tiene aplicar la normatividad en los diferentes procesos y que llevarlos a cabo es propio de la función directiva, aun cuando la mayoría plantea como necesidad que se les capacite e informe sobre estas cuestiones.

Los programas en apoyo a la educación y que están enfocados en mejorar las condiciones tanto de infraestructura como de recursos educativos, no solo están orientados a la mejora de la educación englobado en un concepto de calidad, el cual no fue la intención de abordar en este trabajo pero que permite visualizar la importancia que tiene el marco normativo para regular su implementación con todos los protocolos y reglamentos para la comprobación de los gastos.

Se observa que para la comunidad escolar el perfil del director debe tener implícito el desarrollo de competencias digitales puesto que facilita llevar a cabo los procesos técnico-administrativos y le permite realizar su función de manera eficiente. Los colectivos docentes reconocen que la legitimidad del director es producto de la experiencia y la habilidad para

resolver problemas, el reconocimiento se le otorga cuando el líder es capaz de mostrar una actitud comprometida, competente y de aceptación por la comunidad.

Algunos aspectos que se rescatan de las opiniones de los padres de familia con respecto a la función que realiza el director en las escuelas seleccionadas, expresan que la figura del director es importante para dirigir las acciones de la escuela, implementar los reglamentos y atender las demandas de los padres de familia. Así mismo, cuando existen conflictos expresan qué es responsabilidad del director escolar resolver y atender las necesidades tanto de los alumnos como de la escuela en general.

Otro aspecto importante es la participación que tienen en las diferentes actividades que genera la escuela y se caracteriza por ser en su mayoría en apoyo de la mejora de la infraestructura, mejorar las condiciones ambientales de las aulas, participar en actividades lúdicas y de rendición de cuentas sobre gastos que realiza la escuela.

Aun cuando se determina que los docentes implementan estrategias para que los padres de familia se involucren en otras tareas que se relacionan con los aprendizajes de los niños, la participación de los padres es menor en comparación con aquellas actividades para mejorar los ambientes escolares y brindar mejorías en los recursos que se les proporcionan a los alumnos.

Los padres de familia reconocen que existen propósitos dentro de la escuela para vincular su participación y que la escuela genera espacios para que ellos participen con sus hijos sin embargo las condiciones económicas, sociales y otros factores externos imposibilitan que apoyen más de lo que quisieran.

Reconocen que la escuela utiliza los recursos económicos de los programas que la autoridad educativa proporciona para las mejoras del plantel, ya que se les muestra en juntas

los materiales adquiridos en físico, expresan desconocimiento de cuánto dinero se utiliza ya que no siempre asisten a todas las juntas.

Se observa que aun con los esfuerzos que la escuela genera para involucrar la participación de los padres de familia en las decisiones que se organizan en colectivo, existen vacíos que no logran subsanarse y esto es debido a las condiciones del contexto donde se encuentran las escuelas, habrá escuelas donde las condiciones sean optimas y sin embargo los resultados pueden ser diversos.

En este mismo tenor, se reconoce que los modelos de gestión que se institucionalizan en las escuelas de educación preescolar son acordes con las condiciones del contexto social, económico, político y humano que conlleva una transformación de esta práctica educativa y del posicionamiento de las personas a partir de las circunstancias y situaciones en las que viven.

Las condiciones tanto del entorno social y económico de las familias determinan también estilos de gestión diversa y que la escuela asume al proveer las condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades educativas.

## Referencias

- Berger, Peter y Thomas Luckmann: La construcción social de la realidad. Amorrortu editores, Argentina, 1983, p 66-163, (cap. 2)
- Crozier, Michel. (1990) El actor y el sistema. Las restricciones de la acción Colectiva. Ed. Alianza. México, 1990 (cap. 1 y 2)
- Crozier, Michel (ejemplar sin año) Traducción de la UPN sobre 2 capítulos: uno relativo al problema del poder y otro relativo al problema de la innovación. PP. 19-32 y 37-50 respectivamente, extracto) en Crozier, Michel. *The stalled society*. The Viking Press. 1974.
- Denzin, N. K y Lincoln, Y. S. (2011). Introducción general. La investigación Cualitativa como disciplina y como práctica. En Denzin, N. K. Y. S. (2011). EL campo de la investigación cualitativa.
- Essomba, Miguel (2006). Liderar escuelas interculturales e inclusivas: equipos directivos y profesorado ante la diversidad cultural y la migración Barcelona, Graó.
- Fernández Batanero, José María; Hernández Fernández, Antonio. En liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos. Perfiles Educativos, vol. XXXV, núm. 142, 2013, pp. 27-41. Instituto de investigaciones sobre la Universidad y la Educación. Distrito Federal, México. En <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13228832003>.
- Freeman, R. E.: 1994, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4, 409-421

- Flores Crespo Pedro Alejandro y Mendoza Cazares Dulce Carolina (2012) Implementación de Políticas Educativas en los concursos de oposición y la alianza por la calidad de la Educación. Universidad Iberoamericana, México, D.F.
- Gadamer, Hans-Georg (1983), Fenomenología, Hermenéutica, metafísica. En Gadamer, Hans-Georg (1995). El giro hermenéutico. (Pp27-37). Madrid: cátedra.
- Gimeno, J. (2010). El currículo en la sociedad de la información y del conocimiento. En Gimeno, J. (Comp.). (2010). Saberes e incertidumbres sobre el currículo (pp. 180-202). Madrid: Morata.
- Káiser, A (1982). El giro de lo cotidiano en la pedagogía-programa y crítica. En educación Vol. 26. (Ppm 83-95). Instituto de la colaboración científica de Tubinger, R. F. Alemania.
- Lascoumes Pierre, Le Gales Patrick (1948) Sociología de la acción pública. Pierre Lascoumes y Patrick Le Gale; traducido por Vicente Ugalde México, El Colegio de México, Centro de Estudios demográficos, Urbanos, y Ambientales, 2014
- Maureira, C. Moforte G. González (2014) en Más liderazgo distribuido y menos liderazgo Directivo. Perfiles Educativos. Vol. XXXVI, núm. 146, 2014. ISUE- UNAM
- Mas Jordi y Carles Ramió (1998) La auditoría operativa en la práctica: técnicas de mejor organizativa, Jordi Mas, Carles Ramió. México, Alfaomega. 1998 (pp.393)
- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. Nº 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143

Murillo, F.J (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia de las escuelas españolas. Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, en: <http://www.rinace.net/arts/vol 6 núm. 1/art1.pdf> (consulta: 22 de diciembre de 2011)

North Douglas C. (1993) Instituciones, cambio Institucional y desempeño Económico Douglas C. North; trad. De Agustín Barcena- México: FCE. 1993. Título original *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*

Órnelas, Carlos (2013) “El Marco para el debate sobre la transición del Sistema Educativo Mexicano” y “Epílogo a la segunda edición”. FCE (pp.27-51y313-338)

Powell Walter. W y DiMaggio Paul J. (1999) El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. FDE, México, DF. Título original *The new Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago.*

Saforcada, Fernanda (2010), “Imposiciones de política y Movimientos de resistencia. Los sentidos de la autonomía en el campo educativo. En Pablo Gentili, Políticas, Movimientos sociales y derecho a la Educación. Argentina. (pp. 33-68)

Santizo, Rodal Claudia A. (2012) Gobernanza y cambio Institucional de la Educación Pública Básica en México. de Claudia A. Santizo R. UAM. Unidad Cuajimalpa. México

Stake, E. Robert en Investigación con estudio de casos, título original de la obra: *The Art of Case studyresearch* Morata cuarta edición 2007

Yin, K. Robert (1994) en Investigación sobre estudio de casos, SAGE publicaciones. Volumen 5. Segunda edición.

## 6. ANEXOS

### 6.1 Entrevista 1

Función: directora de jardín de niños

Modalidad: Jornada ampliada

Alcaldía: Tlalpan

Años de experiencia: 13 años

Edad: 52 años

**1. ¿Dentro del trabajo diario de la escuela, que interés motiva a los integrantes de la comunidad escolar, ya sea docentes, director, especialistas, entre otros, para realizar su función?**

Es difícil hablar por los demás, pero se puede decir que cada uno construye su identidad y le da mayor o menor fuerza a su profesión, por ejemplo, las cosas que publican una docente de preescolar en su Facebook sobre su trabajo diario nos hace pensar que es una persona que disfruta su trabajo y se siente querida por sus alumnos, sin embargo, no deja de ser una construcción que ayuda a ser aceptada por otras personas a las que considera importantes. En el día a día de la escuela la mayoría de las y los docentes, solo quieren que el tiempo corra para que llegue la hora de salida, son pocas las que tienen una motivación intrínseca, que les resulte estimulante tener un trabajo creativo y favorecedor para sus alumnos.

**2. ¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las expectativas que tiene un docente con respecto a las acciones que se organizan dentro de la escuela, en especial durante los CTE?**

Las docentes quisieran que el espacio del CTE se dedicara a la organización de la escuela, por ejemplo, a arreglar su salón, poner decorados, ponerse de acuerdo para tal o cual evento cercano, no lo ven como un espacio de formación, aunque sabemos que más que eso el CTE es una forma de “bajar” las políticas vigentes a la escuela.

### **3. ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para involucrar la participación de los padres de familia y qué se espera obtener de ellos?**

Involucrar a los padres de familia siempre tiene un doble filo, por un lado lo que realmente serviría es que ellos se involucraran apoyando el aprendizaje de sus hijos en casa, que hubiera una continuidad con la escuela, sin embargo hay algunos aspectos que dificultan que esto ocurra, por ejemplo, hay un alto porcentaje de niños que están al cuidado de los abuelos porque los padres trabajan todo el día, entonces entre la visión de los abuelos, los padres y la escuela muchas veces no hay acuerdos.

Otro porcentaje de familias son monoparentales y la vida para ellos ya es de por sí difícil, no están interesados ni tienen tiempo para acercarse a la escuela, muchas veces los padres de familia solo llevan a sus hijos a la escuela porque les funciona como “guardería” y así ellos pueden seguir con sus ocupaciones, quieren una escuela “a modo” y solo aparecen para hacer algún reclamo cuando les parece que no se cumple con sus expectativas, existe una visión generalizada de querer que sus hijos sean tratados como “idealmente” los tratarían en su casa, pero la escuela es un espacio distinto con reglas distintas.

Son pocos los padres que se acercan a la escuela para apoyar en algo, incluso dentro de las asociaciones de padres de mesa directiva, hay cotos de poder y pugnas que muchas veces están fuera del control de la escuela. Está también la “institucionalización de la persecución” hacia los maestros y directivos, me refiero al buzón que está disponible para quejas (incluso anónimas) de los padres de familia en contra de cualquier docente o directivo de una escuela y que culmina generalmente en una sanción para los maestros, se compruebe o no la queja. Si a eso le agregamos que ellos como padres de familia manejen dinero el asunto se complica, conozco varios casos en que los tesoreros de la mesa directiva se van y no regresan.

### **4. ¿A partir de lo que usted ha observado en las dinámicas con sus colegas, mencione que podría motivarlo para involucrarse colaborativamente?**

El reconocimiento de su labor como profesionales, por ejemplo, no existe ningún incentivo para profesores que tengan estudios de postgrado, y me pregunto cómo le puede importar más a la SEP que hagan un curso en línea o en un centro de maestros que un postgrado en una universidad, me lo pregunto retóricamente porque lo cierto es que lo que

se pretende es que se apliquen las políticas y programas vigentes y no que los maestros piensen por sí mismos.

El trabajo de la docencia es muy ingrato, están todo el tiempo con los niños y no hay un tiempo dentro de su horario para la preparación de materiales, para su propia formación etc. Es por eso por lo que tenemos una plantilla de maestros desmotivados, queriendo dar el mínimo.

**5. ¿A su consideración cuáles serían los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes durante la planeación y ejecución de actividades diseñadas en colaboración con otros?**

No sé si entiendo bien esta pregunta, la dividiré en dos una parte los conflictos a los que se encuentran durante la planeación y ejecución de actividades, el primer problema como lo mencioné antes en la desmotivación y de ahí se desprende el no hacer planeación, o hacerla solo como un requisito que les exige en directivo, el ATP o el supervisor.

Entonces hay un problema de origen, no se hace para aplicarla, en muchos casos se compra por internet, se hace un “refrito” de viejas planeaciones, se intercambia con otros docentes, en fin todo menos hacerla como un instrumento que sirve en la práctica, otro problema es que no les interesa hacer la planeación apegada a los aprendizajes planteados en el programa, se siguen haciendo planeaciones y actividades que no tienen nada que ver con los aprendizajes planteados ni con el enfoque del programa.

Para la otra parte de la pregunta, sobre el diseño en colaboración con otros, en general el trabajo colaborativo no es el fuerte de los docentes, se puede decir que se comparte socializando las experiencias, pero trabajo en equipo que genere productos se hace muy poco, y cuando se hace es una o dos personas quienes hacen el trabajo fuerte y los demás no.

**6. ¿Podría describir de acuerdo con su experiencia las estrategias que utiliza un docente en la solución de conflictos derivados de la organización escolar, en relación con otros compañeros de trabajo, con las autoridades, con padres de familia y otros miembros de la comunidad escolar?**

Las estrategias de dirimen en pequeños grupos, todo el colectivo de una escuela se divide en pequeños grupos que comparten algunos “intereses” y que tienen más o menos

poder dentro del colectivo general, a veces están enfrentados unos con otros, otras son formas de poder contra la autoridad sea quien sea, el directivo, la supervisión, etc.

Por ejemplo, me ha tocado ver que docentes inconformes con su directivo, veladamente le sugieren a los padres que se quejen de la directora por medio del buzón, otras veces cuando no quieren enfrentar un problema con algún padre de familia, lo mandan a hablar con la directora y así se quita esa responsabilidad, ahora, me ha tocado saber de docente que realizan quejas anónimas a través del buzón diciendo que son padres de familia, otras veces meten escritos a la dirección operativa y si lo hacen con cierta frecuencia terminan quitando al directivo

**7. ¿Dentro de un equipo colegiado cree usted que la responsabilidad de dar solución a los conflictos propios de la organización recae en una figura específica? Si es así, ¿Podría describirme un ejemplo de las habilidades debe poseer esa persona quien resuelve?**

La solución nunca está en una sola persona, sin embargo quien debe detentar el liderazgo es la directora, para tener un liderazgo efectivo debe legitimar su posición, es decir ganar el respeto de su equipo, es un trabajo difícil, tener la capacidad de negociar con su equipo sin perder su figura de autoridad, las lealtades son benéficas pero también tiene un costo, lo mejor es que el propio equipo respete tu trabajo de directivo, se pueden tener buenas intenciones y querer que tu equipo docente te “quiera” pero es muy fácil perder la autoridad cuando se dirímelos asuntos entre “amigos” porque fácilmente se sentirán traicionados, al menos que sea un equipo sólido que respete tu trabajo. Algunos maestros tratarán de tener a los padres de familia de su lado como un “escudo” que apoye decisiones, pero basta un error para que los padres se vuelvan en contra, una mirada de más o de menos y se acabó.

**8. ¿Qué obstáculos podrían presentarse con respecto a la implementación de mecanismos de gestión, por ejemplo, aplicar la norma para sancionar una falta, agilizar un trámite, subir información dentro de una plataforma; adquirir materiales didácticos con recursos de un programa y, por otro lado, ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?**

El trabajo de un directivo es difícil porque es un mando medio, por un lado, está su equipo de docentes a los que tiene que dirigir y ganarse su respeto y por otro sus autoridades de supervisión, dirección operativa etc. Entonces, siempre juega en varios frentes, no puede romper las normas que rigen su función, pero tiene la opción de consolidar su equipo a partir de defender sus derechos por medio de una organización de la escuela consensuada y de ese modo recibir su apoyo o aplicar la norma por medio de la autoridad exclusivamente, esto último puede traer consecuencias graves cuando no se cuenta con la “legitimidad” ante tu equipo de trabajo.

Existen otros factores que juegan también por ejemplo si logras una buena mancuerna de trabajo con tu supervisor o no, de eso depende muchas cosas porque en una organización jerárquica el supervisor puede dar indicaciones que incluso estén en contra de lo que haría el directivo y no te queda de otra que seguir la indicación, muchas veces en contra de tu equipo, no quiero decir con esto que el supervisor sea el malo, muchas veces lo hace para resolver un conflicto que no tiene otra salida, pero también hay que entender que una acción que hace una maestra, afecta al directivo, al supervisor y a toda la cadena y viceversa.

**9. ¿Cuáles serían los espacios idóneos donde los docentes se ponen de acuerdo para la organización de acciones en beneficio de la escuela y cómo describiría su participación?**

La mayoría de las veces en espacios informales, como cuando coinciden en el patio durante el recreo, a la entrada y salida de la jornada laboral y a veces durante las juntas técnicas, mucho lo platican en chat de WhatsApp no estoy segura de que sean los espacios idóneos, pero son lo que hay.

**10. ¿Quiénes toman las decisiones de ¿cómo y para qué se usarán los recursos otorgados a la escuela? ¿Existen protocolos para su implementación?**

Depende del esquema de gestión, algunas directoras toman en cuenta a sus maestras y conceden que ellas aporten sus necesidades, pero otras no lo hacen y toman las decisiones solas esto en caso de algún recurso como el de escuelas de calidad, cuando es dinero que se obtuvo por una kermés o algo así, generalmente lo maneja la mesa directiva y ahí también hay intereses y se requiere de habilidad del directivo para jerarquizar las necesidades de la escuela, hay que pensar que los padres generalmente solo piensan en los niños pero la escuela

es más que eso aunque todo impacte en sus aprendizajes, por ejemplo a los padres de familia no les importa si una maestra necesita un escritorio o si se requiere de una mesa de juntas, ellos van a quieren comprar pelotas o material didáctico exclusivamente.

Hay muchos gastos que requiere la escuela y que no cubre la SEP, por ejemplo, los pasajes de los trabajadores asistentes de la educación (o conserjes) cuando van a entregar documentación a la zona escolar o a la dirección operativa, la propina de los trabajadores que reciben la basura y que no deberían pedir, pero lo hacen y la escuela genera mucha basura, las copias e impresiones, en fin, que la SEP solo para la luz, el teléfono y le internet, para lo demás no hay fondo.

**11. ¿Cómo describiría la intervención de un director para involucrar la participación de la comunidad escolar y si cree usted que su papel es fundamental para la buena organización de la escuela?**

El papel del directivo es fundamental, pero no sin el apoyo de su equipo y de su supervisor, todas las acciones que decida deben estar justificadas y tener la capacidad de argumentar por qué se llevan a cabo.

**12. ¿Qué habilidades cree usted que deba tener un director para llevar a cabo las diferentes tareas de su función?**

Habilidad para la negociación, respeto a su equipo y a sus superiores, capacidad de ganarse la legitimidad no solo por el nombramiento.

### **6.3 Entrevista 2**

Función: docente de jardín de niños

Modalidad: Jornada ampliada

Alcaldía: Tlalpan

Años de experiencia: 3 años

Edad: 23 años

#### **1. ¿Dentro del trabajo diario de la escuela que le interesa a usted como docente para realizar su función?**

D: pues que los niños aprendan algo cada día para cumplir con el perfil de egreso y ver aprendizajes significativos en ellos.

#### **2. ¿y cuál sería el interés que lo motiva a usted como profesional, independientemente de su labor directa con los niños?**

D: me interesan los aprendizajes, más de los niños que tienen dificultades y necesidades educativas. Me satisface ver que tienen aprendizajes significativos. En lo personal aprender más todos los días, me gusta asistir a cursos y diplomados donde puedo conocer otros puntos de vista y a otros profesores. Me interesa todo lo referente a la docencia y adquirir más estrategias para trabajar con mis alumnos.

#### **3. ¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las expectativas que tiene un docente con respecto a las acciones que se organizan dentro de la escuela, en especial durante los CTE?**

D: pues que la directora nos apoye con las dificultades que tuvimos en el mes, por ejemplo, si tenemos dificultad para implementar una actividad de cantos y juegos, que la directora nos oriente en eso que no tenemos experiencia y nos apoye dándonos acervo de lectura.

**4. ¿este acompañamiento se busca solamente por parte del directivo, sucede lo mismo con sus compañeros docentes?**

D: no, del directivo, bueno también entre compañeros, pero en mi institución yo me dirigía al directivo.

**E: En cuestión del trabajo colegiado, ¿cuál sería su expectativa?**

D: pues compartir nuestras experiencias, compartir las dificultades que tuvimos al realizar una actividad como equipo, este, organizarnos más como colectivo. Que se centren en su trabajo, casi siempre nos desviamos a otros temas y nos siempre cumplimos lo que está planeado en la guía del CTE. No terminamos de hablar de lo que realmente es el CTE

**5. ¿Usted cree que este tipo de situaciones complica que se cumplan los objetivos del CTE, a que cree que se deba esto?**

D: yo creo que si nos perjudica a todos por qué no seguimos un orden de lo que tenemos que hacer en el CTE se pierde el interés de lo que se está planeando y después durante el mes tenemos que elaborar lo que nos faltó. En juntas técnicas por ejemplo lo aprovechamos para terminar lo que nos quedó pendiente del CTE.

**6. ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para involucrar la participación de los padres de familia y qué se espera obtener de ellos?**

D: pues más que nada si la mayoría de los papas de mi grupo trabajan tener en cuenta el tiempo y buscar los momentos. También buscar el interés ya que hay padres que no se interesan por lo que hacen sus hijos en la escuela, entonces eso sería lo que yo tomaría en cuenta para involucrarlos.

**E: ¿qué aspectos cree usted que les interesan a los padres?**

D: pues yo creo que interesa más cuando tú les muestras que sus hijos tienen un retroceso en su aprendizaje, yo creo que es cuando muestras un poquito de interés y viendo que el resto de los niños llevan un adelanto más que sus hijos.

**7. Usted de acuerdo con su experiencia, ¿qué espera obtener de los padres de familia?**

D: pues apoyo en casa, que se involucren en las actividades, por ejemplo, cuando se les informa que sus hijos tienen un retroceso o se les dificulta algo nos apoyen en casa para que los niños avancen un poco. Lo principal que espero de ellos es que muestren interés.

**8. ¿cuándo usted realiza juntas con los padres de familia cuales son los aspectos que toma en cuenta?**

D: tomo en cuenta lo que trabaje en el mes, los avances que tuve con la mayoría del grupo y de ahí las recomendaciones para los niños que no tuvieron un avance de manera que pueda avanzar para el siguiente corte de evaluación.

**E: ¿Cuándo surge algún conflicto con algún padre de familia, informa al director o resuelve la situación usted mismo?**

D: a veces, cuando sucede alguna situación con un padre de familia el director nos apoya, trata de hablar con los papas y mediar en cualquier situación que se presente.

**9. ¿A partir de lo que usted ha observado en las dinámicas con sus colegas, mencione que podría motivarlo para involucrarse colaborativamente?**

D: que haya organización y que se respeten los acuerdos, porque sí, siempre se queda en algo y ya después en grupitos cada quien se organiza y lo que acordamos como grupo no se lleva a cabo, cada quien hace cosas diferentes, entonces esto hace que no hagamos las cosas bien.

**10. ¿considera usted que estos acuerdos tienen mayor peso cuando son registrados por ejemplo en una bitácora?**

D: Como que hay preferencias en el jardín, llevan años de servicio o se conocen más tiempo, entonces en ese aspecto hay preferencias, por ejemplo, hay preferencias de las que son mamás a las que no lo son, por ejemplo, que se les permite llegar más tarde en las juntas, de asistencia.

**E: ¿se refiere a las reglas o normas, lo que se permite o no por estas preferencias?**

D: aja, tanto de la directora hacia las maestras y viceversa, yo pienso que la directora con tal de conservar su amistad o no lo sé, al igual también por eso tienen preferencia con otras.

**E: ¿por ejemplo, cuando surgen conflictos para poder resolverlos, usted cree que esto también influye?**

D: si porque luego si llegan a conflictos muy fuertes, por ejemplo, a veces no cumplen su función, llegan a discusiones. A veces mezclan la amistad con el trabajo.

**E: ¿Usted considera que esto último también es conflicto para ponerse de acuerdo?**

D: si porque no se respeta lo que se dice y luego unas realizan otra cosa, luego en las juntas cuando se llevan a cabo los acuerdos o se organiza algo, a veces no llegan a la junta o se enteran después y quieren cambiar las cosas, siendo que las que si estaban puntuales no se les respeta.

**6. ¿A su consideración cuáles serían los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes durante la planeación y ejecución de actividades diseñadas en colaboración con otros?**

D: que no se ponen de acuerdo y cuando falta alguna después quiere cambiar lo que se acordó en junta. Cuando se realizan las actividades algunas se exaltan por que la organización es diferente y luego a veces hacemos las cosas a destiempo y no se cumple el objetivo.

**7. ¿Podría describir de acuerdo con su experiencia las estrategias que utiliza un docente en la solución de conflictos derivados de la organización escolar, en relación con otros compañeros de trabajo, con las autoridades, con padres de familia y otros miembros de la comunidad escolar?**

D: pues llegar a acuerdos mutuos, y que realmente esos acuerdos se respeten, si se respetan los acuerdos ya no va a haber ningún conflicto.

**E: ¿que propondría usted para llegar a estos acuerdos?**

D: pues sería más que nada ..., bueno es que lo que influye ahí mucho es su amistad. Entonces pues yo no les puedo decir no sean amigas. (risas) ósea que separen su amistad, realmente que sepan separar lo que es un trabajo y su amistad. Y que entre todas realmente se respete por qué bueno algunas cumplen y a las que no lo cumplen no, no hacen nada.

**E: ¿Usted considera que en estos casos debe procederse conforme a la norma?**

D: Yo creo que lo mejor es dialogando sin llegar a más, pero si ya no puede resolverse creo que si debe aplicarse la norma. Cuando hay conflictos, el director pues trata de mediar las cosas de forma individual, aunque no se resuelve porque aquí pesa mucho la parte de la amistad y generalmente solo se pasan las cosas.

**E: ¿en el caso de conflictos entre docentes, como se resuelve?**

D: pues tratando de evitar a la compañera, para evitar que el problema se haga más grande y evitar más conflictos, y pues reservarse a cosas solamente del trabajo y ya.

**8. ¿Dentro de un equipo colegiado cree usted que la responsabilidad de dar solución a los conflictos propios de la organización recae en una figura específica? Si es así, ¿Podría describirme un ejemplo de las habilidades debe poseer esa persona quien resuelve?**

D: ¿pues si no?, la directora, bueno también las docentes porque pues bueno, nosotras acatar a eso que se está acordando, es algo colectivo. También de la directora, ella tiene que centrarnos y decir pues esto es lo que se acordó por la mayoría y esto es lo que se va a hacer.

**E: ¿Qué habilidades debe tener esta persona que resuelve, en este caso si es el directivo?**

D: considero que organización, ser un líder quien te acompaña y te ayuda a resolver, en las partes que necesiten ayuda o apoyo. Sin caer, bueno sin que abuse de su poder, alguien que te apoye y con quien puedas acudir y le tengas confianza. A veces las compañeras de trabajo te apoyan, o en quienes puedes apoyarte, pero yo con quien primero iría sería con la directora.

**10. ¿Qué obstáculos podrían presentarse con respecto a la implementación de mecanismos de gestión, por ejemplo, aplicar la norma para sancionar una falta, agilizar un trámite, subir información dentro de una plataforma; adquirir materiales didácticos con recursos de un programa y, por otro lado, ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?**

D: yo creo que sí, solamente cuando hay muchos conflictos o el conflicto es muy fuerte entonces si es necesario que se aplique la norma. Sobre todo, cuando la otra parte no se presta al dialogo, no se busca una solución entonces si se debe aplicar, creo que en ciertos casos si es necesario.

**E: ¿Por otro lado cuando no se aplica la norma para sancionar alguna falta, cree usted que tiene consecuencias?**

D: es que depende el conflicto, es que si es fuerte el conflicto yo creo que, si es necesario aplicar la normatividad, pero si no, pues no tendría por qué aplicarse. No tendría que ser contraproducente porque ya se aplicó.

**E: ¿En el caso de los protocolos administrativos, usted considera que facilitan los procesos de la escuela?**

D: quizá sí, entiendo que es mucho papeleo y a veces es muy desgastante y a lo mejor sí pero ya das cuenta de todo, en que se utilizó dicho recurso. La norma te permite llevar a cabo estos procedimientos de la mejor manera, quizá que no fuera tan arduo el trabajo que no se realice mucho papeleo. quizá habría otras maneras más sencillas.

**11. ¿Cuáles serían los espacios idóneos donde los docentes se ponen de acuerdo para la organización de acciones en beneficio de la escuela y cómo describiría su participación?**

D: en las juntas técnicas y en el consejo técnico, en otros momentos cuando a algunas no les parece lo que comentamos en la junta, entre ellas ya comienzan a hablar individualmente, en el pasillo o en el salón. Si se van juntas platican.

**12. ¿Quiénes toman las decisiones de ¿cómo y para qué se usarán los recursos otorgados a la escuela? ¿Existen protocolos para su implementación?**

D: en ocasiones sí, hay ocasiones en las que la directora este busca como que las prioridades y ya ella lo trata de solucionar, pero hay ocasiones en que, si se pide la opinión de las educadoras para decir, pues nos llegó tal recurso y esto es lo que se necesita. Hay veces que las docentes necesitamos algún material y la directora nos dice que hay otras prioridades por ejemplo de los baños, o de educación física. Nos justifica el por qué. Creo y espero que, si se nos tome en cuenta, pero hay veces que no nos informan en que se gastaron el dinero y ya nos damos cuenta después. Se nos toma en cuenta, pero finalmente la decisión es de la directora. Si el recurso es para material ya nos pide una lista con los materiales que necesitamos cada uno y ella se los presenta a los padres de familia. Si el recurso es para infraestructura entonces si ella decide. Bueno ella y la subdirectora

**E: ¿Existe algún documento donde ustedes planean los gastos que se realizaran con estos recursos?**

D: sí el de recurso federal del PEC, tenemos el Programa Escolar de Mejora Continua, ahí vamos planeando, está como necesidades, pero como tal, no pusimos un desglose de todo lo que necesitamos, solamente ponemos que vamos a ocupar el recurso para alguna necesidad y ya. Están las prioridades, y de ahí lo que observamos en el diagnóstico y lo vamos a realizar, de las acciones que tenemos que hacer para minimizar este las problemáticas, alcanzar las prioridades educativas. Y se evalúa. Contiene objetivas, metas a corto plazo, lo que hicimos nosotras fue plantear metas a tres meses, pues para observar avances y seguir con esas o buscar otra prioridad.

**13. ¿Cómo describiría la función de un director para involucrar la participación de la comunidad escolar?**

D: involucrar a los padres de familia con las actividades que se llevan a cabo en la escuela, organizar mejor al equipo docente y apoyarlos en las dificultades que tienen dentro de su practica

**14. ¿De acuerdo con lo que usted conoce cuáles son las prácticas que realiza un director para conciliar y generar vínculos colaborativos con los padres de familia?**

D: planeando actividades donde pueden involucrarse y de igual manera dándoles a conocer los resultados de por qué es importante que se involucren, por ejemplo, necesitamos recursos, necesitamos su participación donde necesitamos su apoyo, de los aprendizajes de los niños explicándoles que eso les va a ayudar a consolidar mejor los aprendizajes dentro del aula. si los padres no ven un beneficio donde apporto algo pues como que no prestan atención y se ven muy apáticos.

**E: ¿qué tipo de actividades son más recurrentes donde participan los padres de familia?**

D: Por ejemplo, en festivales, participan más, este en actividades dentro de la infraestructura, dentro del aula. por ejemplo, pintar, arreglar cosas del salón, la limpieza, también eso. En ocasiones muestran molestia o que de eso no les compete a ellos. Entonces este, pierden el interés y no se ve su participación

## **6.2 Entrevista 3**

Función: docente de jardín de niños

Modalidad: Jornada regular

Alcaldía: Tlalpan

Años de experiencia: 7 años

Edad: 35

**1. ¿Dentro del trabajo diario de la escuela, que interés motiva a los integrantes de la comunidad escolar, ya sea docentes, director, especialistas, entre otros, para realizar su función?**

D: Primero pues porque es mi profesión, ser docente y estar con los niños. Enseñarles y brindarles conocimientos que les ayuden en su vida personal, en sus ideas y actitudes. Primeramente, eso, ya después en lo académico

**E: ¿y cuál sería el interés que lo motiva a usted como docente, independientemente de su labor con los niños?**

D: también de aprendizaje, como te comentaba me gusta aprender también, mi especialidad me cambio la visión totalmente, me interesa saber que necesidades tienen mis alumnos, saber de sus situaciones personales, más que académicas personales.

**2. ¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las expectativas que tiene un docente con respecto a las acciones que se organizan dentro de la escuela, en especial durante los CTE?**

D: primero que se realicen todas las actividades que se plantean y que se lleven a cabo, esa es mi principal expectativa; ya la segunda que de realizarlas den los resultados que se esperan, porque pues muchas veces se planean o se hacen, pero no hay como continuidad al trabajo o no se especifica cual es el objetivo real de las actividades.

**E: En cuestión del trabajo colegiado, ¿cuál sería su expectativa?**

D: yo creo que el que todos estemos en sincronía ya que desafortunadamente siempre hay como grupos o divisiones que tienen ideas diferentes. Algunas veces los compañeros no son tolerantes y accesibles como para poder opinar o para poder decir que no

están conformes, luego dicen - si vamos a trabajar- pero no dicen su inconformidad y al final no realizan las actividades que se planearon.

**E: ¿Usted a que cree que se deba esto, a que los docentes no tengan la intención de mostrar su inconformidad?**

D: principalmente yo creo a apatía, y no querer hacer más allá de lo que su labor docente, -simplemente voy, doy clase y ya, cumplí. -

**3. ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para involucrar la participación de los padres de familia y qué se espera obtener de ellos?**

D: Primero ver el contexto de la familia, muchas veces se invita a los papás cuyos hijos tienen alguna necesidad educativa o los niños conflictivos o que son señalados. Con los niños que están dentro del estándar, a esos por lo regular no se les invita. En otros casos se hace la invitación general, aunque asisten pocos. Yo espero que reflexionen, que la escuela es un espacio donde los niños están casi la mayor parte del tiempo; que reconozcan que tienen que estar al pendiente de su situación académica, situaciones personales, muchas veces los niños están solos y los padres de familia solo los mandan a la escuela, pero no se interesan por saber cómo les va realmente.

**E: ¿En qué tipo de situaciones considera usted que los padres de familia se involucran realmente con la escuela?**

D: ha funcionado las actividades recreativas y lúdicas, yo siento que participan más. Hemos tenido buena participación cuando son encuentros deportivos y actividades para papás hombres. Siempre que sean recreativas, deportivas o lúdicas.

**E: entonces, ¿Usted considera que el éxito de su participación radica en la forma en cómo se les invita y motiva?**

D: Así es, si siento que participan más cuando son actividades recreativas que cuando son actividades que involucran lo académico

**4. ¿A partir de lo que usted ha observado en las dinámicas con sus colegas, mencione que podría motivarlo para involucrarse colaborativamente?**

D: yo creo más bien, ya eso es personal, considero que hay compañeros que sí se quieren comprometer y quieren hacer las cosas, y lo hacen. Hay otros que se quedan en el

quiero hacer, pero no hacen nada. Y existen compañeros que ni siquiera quieren comprometerse, como indiferentes, ya es un asunto de cada uno involucrarse y realmente comprometerse.

**E: ¿Qué lo motiva a usted a involucrarse con su equipo de trabajo?**

D: que exista una planeación de actividades, como un guion, donde todos sepamos que tenemos que hacer y que queremos lograr. A veces siento que en las juntas de consejo se divaga mucho y eso hace que los maestros no tengamos motivación para ponernos de acuerdo o dar nuestros puntos de vista.

**5. ¿A su consideración cuáles serían los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes durante la planeación y ejecución de actividades diseñadas en colaboración con otros?**

D: como mencione antes, yo creo que se divaga mucho, no hay como nada concreto y yo creo que más bien ahí la situación es que el director no delimita las actividades que se van a llevar a cabo por medio de los objetivos de esa actividad. La participación del director es lo más importante, que el vaya concretando las ideas y delimitando qué se va a hacer y para qué, así como tomar en cuenta las opiniones de los demás, pero si concretando los objetivos para que no se pierda tiempo.

**E: cerrando la idea, entonces ¿usted considera que uno de los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes para planear y ejecutar acciones en colaboración es que no se concretan los objetivos y que el director debe mediar para resolverlos.?**

D: no creo que sea el director el único responsable, pero sí creo que debe buscar alternativas o estrategias para motivar a los docentes. En las escuelas hay diferentes grupos, algunos más divididos que otros, por eso yo creo que es complicado ponerse de acuerdo, eso y la motivación que no siempre la tienen todos.

**6. ¿Podría describir de acuerdo con su experiencia las estrategias que utiliza un docente en la solución de conflictos derivados de la organización escolar, en relación con otros compañeros de trabajo, con las autoridades, con padres de familia y otros miembros de la comunidad escolar?**

D: yo creo que es necesario que exista una agenda escolar, donde venga, así muy específico el objetivo de la actividad, las fechas y una descripción de las actividades. Una agenda de trabajo. Con los compañeros es importante que sepamos que nos funciona y aplicarlo, como compartirnos estrategias entre nosotros para obtener buenos resultados. Yo creo que probablemente metas concretas, a veces creo que los compañeros hacemos las cosas solo por cumplir.

**7. ¿Dentro de un equipo colegiado cree usted que la responsabilidad de dar solución a los conflictos propios de la organización recae en una figura específica? Si es así, ¿Podría describirme un ejemplo de las habilidades debe poseer esa persona quien resuelve?**

D: no creo que el director sea el responsable directo, pero si para mediar y proponer alternativas para solucionar los conflictos. También la supervisora de la zona puede hacerlo. Las habilidades que debe tener, bueno, primero ser mediador, no tomar partido por ninguna de las partes y en segunda yo creo que saber manejar bien los lineamientos y todo lo que esté involucrado para que pueda saber que responsabilidades tienen las personas que están teniendo el conflicto.

**8. ¿Qué obstáculos podrían presentarse con respecto a la implementación de mecanismos de gestión, por ejemplo, aplicar la norma para sancionar una falta, agilizar un trámite, subir información dentro de una plataforma; adquirir materiales didácticos con recursos de un programa y, por otro lado, ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?**

D: Que algunos lineamientos no son tan flexibles y que no podamos llevar a cabo estrategias porque pues son las normas y a fuerza las tenemos que seguir. Creo que más que obstáculos son a favor, siempre y cuando los conozcamos, para saber que se puede hacer y que no se puede hacer.

**E: ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?**

D: pues la verdad no sé, no conozco todos los lineamientos, pero considero que más bien buscar como alternativas, no todo puede ser “no, no”, también como saber que de eso se puede hacer y que no se puede hacer. Yo creo que los protocolos administrativos siempre

han funcionado por que facilitan el trabajo del director, por ejemplo. Si el los conoce puede hacer mejor su trabajo.

**9. ¿Cuáles serían los espacios idóneos donde los docentes se ponen de acuerdo para la organización de acciones en beneficio de la escuela y cómo describiría su participación?**

D: pues creo que el único espacio donde se puede hacer es el consejo técnico, mi escuela es muy grande, tenemos como 24 docentes. La verdad siempre es complicada ponernos de acuerdo y muchas veces es así, super rápido, porque tenemos que ponernos de acuerdo para otras actividades. Entonces para nosotros es complicado y más bien buscamos como otra forma para ponernos de acuerdo, ya es más personal entre los docentes.

**E: además del CTE, ¿existen otros espacios informales digamos, para ponerse de acuerdo o acordar alguna situación?**

D: pues no, ahorita lo único que nos ha funcionado son las redes sociales, como los watts up. La directora hizo un grupo con todos los de la escuela y es donde a veces nos ponemos de acuerdo o nos informa sobre algo. Cuando tenemos que entregar tal material o que nos toca hacer para tal actividad, etc.

**10. ¿Quiénes toman las decisiones de cómo, ¿cuándo y para qué se usarán los recursos otorgados a la escuela? ¿Existen protocolos para su implementación?**

D: pues justamente en mi escuela llego un recurso, la directora nos dijo que había necesidades para cambiar los baños del primer piso, esa fue como lo que se acordó en la primera reunión. Y ya en unos días nos dijo que se van a arreglar los sanitarios por qué es lo que más urge, entonces pues si nos quedamos de- entonces para que nos preguntan si al final la directora fue la que tomó la decisión.

Honestamente desconozco si el dinero que llego a la escuela solamente era para arreglar instalaciones o era para otras cosas, porque también solicitamos algunos materiales, pero nos dijo la directora que solo era para arreglarlo “90 000 pesos que llegaron a la escuela y se van a usar para los barandales” y ya, por eso te digo que la verdad desconozco si solo llegó para arreglar eso o para otras cosas.

**11. ¿Cómo describiría la función de un director para involucrar la participación de la comunidad escolar?**

D: yo creo que con respeto y con autoridad, no que imponga, pero nosotros tenemos la fortuna de que nuestra directora es cordial y escucha. Nos escucha y nos pregunta bueno que les parece esto, ya después el elabora el plan. Si proyecta lo que nosotros proponemos.

También saber escuchar porque no llega con afán de imponer.

**E: En cuanto a propiciar la participación de la comunidad ¿cómo considera que debe intervenir el director?**

D: Yo creo que debe ser cordial, es algo muy importante para acercarse a los padres y que lo apoyen.

**12. ¿De acuerdo con lo que usted conoce cuáles son las prácticas que realiza un director para conciliar y generar vínculos colaborativos con los padres de familia?**

D: Yo creo que primero los directores deberían tener un examen práctico para ver cómo es tu forma de expresarse, solicitar algo, no sé, habilidades comunicativas. Yo creo que es necesario que el director tenga la habilidad de platicar con los padres de familia, los maestros. Tiene que ser cordial y buena actitud para saber escuchar para evitar conflictos con nosotros y con los padres de familia, pero también creo que es la experiencia.

**13 ¿Qué habilidades cree usted que deba tener un director para llevar a cabo las diferentes tareas de su función?**

D: yo creo que más que nada relaciones públicas, (risas). Hay directores que son muy impositivos y tienen muchos conflictos. Por ejemplo, el subdirector de mi escuela es una persona que no escucha y suele imponer las cosas que se tienen que hacer, ya ha tenido varios problemas con los maestros y con los padres de familia. Pero si tiene conocimientos digamos por que hizo examen y por eso está ahí, esas habilidades las posee por eso creo está en ese puesto. Pero con los padres de familia si no tiene la actitud.

#### **Entrevista 4**

Función: docente de jardín de niños

Modalidad: Jornada ampliada

Alcaldía: Tlalpan

Años de experiencia: 14 años

Edad: 43 años

**1. ¿Dentro del trabajo diario de la escuela, que interés motiva a los integrantes de la comunidad escolar, ya sea docentes, director, especialistas, entre otros, para realizar su función?**

Que el aprendizaje de los niños sea significativo, lo utilicen en su vida cotidiana y favorezca al perfil de egreso de los niños de preescolar. También que si yo hago bien mi trabajo se vea reflejado en el niño y también en un pago por que por eso también uno lo hace.

**2. ¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las expectativas que tiene un docente con respecto a las acciones que se organizan dentro de la escuela, en especial durante los CTE?**

De inicio que sea un lugar donde se vean las necesidades de los niños, se establezca lo que queremos lograr con ellos y pues a partir de eso se tomen en cuenta actividades o estrategias que se pueden implementar para lograrlos. También es el lugar donde se organiza el trabajo que se realiza en el aula, a partir de las necesidades detectadas en la población, recibir orientación de parte de UDEEI para niños que presentan alguna barrera para el aprendizaje, intercambiar experiencias sobre lo realizado en el aula con el colegiado.

Como espacio para discutir en colegiado me interesa que si tenemos un objetivo planeado todas aportemos para poder lograrlo y que si se toman acuerdos realmente se respetarán, comprometerse, sobre todo.

**3. ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para involucrar la participación de los padres de familia y qué se espera obtener de ellos?**

Hay que considerar que su participación sea constante, pero debido a los tiempos que disponen, organizarlos para que apoyen en alguna actividad; como docentes se espera su participación en las actividades que apoyen los aprendizajes y no limitarlos a ser proveedores

de materiales, explicándoles sobre la importancia de su participación y la repercusión en los aprendizajes de sus hijos.

Como escuela siempre van saliendo las necesidades día a día y se espera que los padres se involucren no solo en los aprendizajes de los alumnos sino también en cuanto al mantenimiento de la infraestructura de la escuela, del aula, o alguna gestión para adquirir recursos.

**E: ¿A su consideración que motiva a los padres de familia a participar en las actividades que solicita la escuela?**

D: cuando los padres ven que la escuela necesita materiales o mejorar las instalaciones y que sus hijos van a estar en mejores condiciones se sienten comprometidos a participar, que estén cómodos en su estancia en la escuela.

**4. ¿A partir de lo que usted ha observado en las dinámicas con sus colegas, mencione que podría motivarlo para involucrarse colaborativamente?**

Mmm, que me motiva?, pues primero que se cumplan los acuerdos para llegar a objetivos meramente de la escuela, porque sí que influye la formación que cada una tiene y los años de servicio; de repente hay un choque de creencias y valores que dificulta la toma de acuerdos. A veces hay buenas ideas, pero a veces no son idóneas para llevarse a cabo, influye cuando hay maestras que se aferran a su punto de vista y hay que hacerlo porque así se hacía antes y es complicado que acepten otra idea.

**5. ¿A su consideración cuáles serían los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes durante la planeación y ejecución de actividades diseñadas en colaboración con otros?**

Yo creo que los principales conflictos son los intereses personales, los valores y la disposición. A pesar de que se toman los acuerdos en ocasiones ha sido un conflicto por qué no se respetan, yo creo que ese es el principal problema, que no se lleve a cabo lo que se tiene acordado, a veces se toma lo que a uno le conviene.

Otro problema es cuando no se respetan los acuerdos previos, ya que al momento los cambian según sus necesidades personales, otras veces las propuestas no son funcionales debido al espacio o tiempo con el que se cuenta.

Por ejemplo, la junta técnica es una vez a la semana, el tiempo no alcanza para abarcar los avisos de la directora y se llegan hacer dos a la semana, hay disposición de algunas docentes y de otras no ya que se oponen a que sea doble, no quieren dar más de su tiempo.

**6. ¿Podría describir de acuerdo con su experiencia las estrategias que utiliza un docente en la solución de conflictos derivados de la organización escolar, en relación con otros compañeros de trabajo, con las autoridades, con padres de familia y otros miembros de la comunidad escolar?**

Lo ideal sería que cada uno diera su punto de vista, lo mejor o lo adecuado para el plantel, para los niños, siento que a veces uno busca el interés personal, por ejemplo, para respetar los acuerdos del colegiado se hace una junta en la que se toman las decisiones y se firma de que se está de acuerdo en lo que se va a realizar.

Cuando hay un conflicto casi siempre el director esta como mediador, ella se pone en un punto donde dice: a ver te escucho a ti, te escucho a ti, y llegar como aun consenso y ahora si tomar una decisión, aunque es muy difícil llegar a eso.

**E: ¿A qué cree que se deba eso?**

D: pues por lo mismo porque cada uno defiende su punto de vista y no quieren dar su brazo a torcer, como: porque así lo quiero y me conviene a mí.

**E: ¿en este caso como resuelve el directivo esta situación?**

D: digamos que cuando ya no se puede llegar a un acuerdo a veces se tiene que actuar con la norma, esto es lo que nos toca hacer como docentes es nuestro trabajo y debemos cumplirlo. Y si a veces se tiene que retomar para que se comprometan. En el caso de mi plantel digamos que un 50% si se adhiere a eso, a lo normativo, a lo que se tiene que hacer y el otro 50% así de: “si me hacen un reporte o un oficio no me afecta”. Es difícil que cambien su modo de pensar y actuar.

**7. ¿Dentro de un equipo colegiado cree usted que la responsabilidad de dar solución a los conflictos propios de la organización recae en una figura específica? Si es así, ¿Podría describirme un ejemplo de las habilidades que debe poseer esa persona que los resuelve?**

Hay una figura que es la autoridad de la escuela y es la directora, debe tener el conocimiento de lo normativo y escuchar a todas las partes para tomar las decisiones más pertinentes, es difícil para el directivo, porque es lidiar con los diferentes caracteres de los docentes, varios pensamientos y valores, sobre todo.

Dentro del aula el docente es el que resuelve conflictos con los padres de familia y es importante tener una comunicación con ellos para darles a conocer los avances y atender las dudas o apoyo que soliciten, cuando ya es una situación más complicada si se le avisa al directivo para que apoye en la solución del conflicto.

**8. ¿Qué obstáculos podrían presentarse con respecto a la implementación de mecanismos de gestión, por ejemplo, aplicar la norma para sancionar una falta, agilizar un trámite, subir información dentro de una plataforma; adquirir materiales didácticos con recursos de un programa y, por otro lado, ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?**

El aplicar la norma en ocasiones interfiere el acercamiento afectivo que hay entre el personal ya sea por la dinámica personal que se tiene, por ejemplo, hay situaciones personales que influyen en el trato que hay de la directora a las maestras, si existe una amistad se permiten algunas cosas como llegar tarde o pedir un día económico. Por otra parte, cuando no hay un lazo de amistad la norma se aplica como debe ser y es difícil que se otorguen permisos o faltar cuando lo requerimos.

Normalmente los trámites administrativos se delegan a la subdirectora y directora, la información que se solicita muchas veces se sube a una plataforma y las fechas que dan son de manera tentativa, al momento las paginas se saturan por lo que no permite cargar la información, llegando a realizarse de manera breve, esto sería un inconveniente que no siempre facilita lo que solicita la autoridad.

**9. ¿Cuáles serían los espacios idóneos donde los docentes se ponen de acuerdo para la organización de acciones en beneficio de la escuela y cómo describiría su participación?**

Es la junta técnica y el CTE considerando las necesidades de la población atendida y los espacios con los que se cuentan; dando propuestas que sean funcionales y dando sugerencias a las ideas que otras compañeras.

**10. ¿Quiénes toman las decisiones de cómo, ¿cuándo y para qué se usarán los recursos otorgados a la escuela? ¿Existen protocolos para su implementación?**

La directora es la que indica los recursos que se asignan ya sea para papelería, material educativo, limpieza, infraestructura y es considerando una lista de lo que se puede adquirir. En consejo técnico platicamos sobre las necesidades que tenemos como escuela y ya exponemos lo que se necesita adquirir, por ejemplo, si es necesario arreglar algún desperfecto de la escuela, comprar pintura o materiales de educación física. A nosotras nos piden que hagamos una lista con los materiales que necesitamos en el salón y después le damos esa lista a la directora, ya ella determina que se puede comprar y que no, también depende mucho de lo que le permitan comprar porque hay un listado con lo que se puede y lo que no se puede comprar. Muchas veces lo que no se puede comprar es porque es inventariado, por ejemplo, las cosas electrónicas.

**11. ¿Cómo describiría la función del director para involucrar la participación de la comunidad escolar?**

Es la figura que representa al personal y es la que tiene que mediar entre lo que quieren los docentes y padres de familia. Normativamente habrá decisiones que tendrá que tomar la directora, pero para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua es con la participación de toda la comunidad ya que involucra a todos.

**E: ¿Cómo describiría su participación?**

D: Pues trato de dar mi opinión siempre que se pueda y dar alternativas para solucionar alguna necesidad que se tenga en la escuela. Aunque a veces es complicado por el equipo de trabajo donde estoy pues creo que es importante que demos sugerencias y nos

comprometamos a realizar nuestro trabajo, lo que nos corresponde y por lo que nos están pagando.

**12. ¿Qué habilidades cree usted que deba tener un director para llevar a cabo las diferentes tareas de su función?**

Tener capacidad de escucha, saber tomar acuerdos tanto con docentes, padres, personal docente, supervisores, maestros de educación física, saber tomar decisiones y saber guiar el plantel para un buen funcionamiento.

**E: ¿Considera que habría otro tipo de habilidades distintas de las comunicativas?**

Si creo que debe tener también habilidades administrativas, que, pues recae en el papeleo y en eso debe tener habilidad para manejar lo tecnológico, pues porque todo ya es por medio electrónico, toda la información que le solicitan.

## **6.5 Entrevista 5**

Función: subdirectora de jardín de niños

Modalidad: Jornada ampliada

Alcaldía: Tlalpan

Años de experiencia: 11 frente a grupo, 3 como subdirectora

Edad: 37 años

**1. ¿Dentro del trabajo diario de la escuela, que interés motiva a los integrantes de la comunidad escolar, ya sea docentes, director, especialistas, entre otros, para realizar su función?**

Pues creo que el aprendizaje con los niños, yo he observado que las docentes tienen el interés de saber más de su trabajo con los niños, ¿Cómo son los procesos, como logro que los alumnos lleguen a su próximo aprendizaje, etc.? El no saltarse los procesos de desarrollo de los niños, estoy a favor de que las maestras tengan el interés de que sus alumnos aprendan.

**E: ¿En relación con el trabajo colegiado cual considera usted que es el interés que motiva a las maestras por participar?**

D: que trabajen en equipo, eso es complicado, todas tienen diferentes experiencias y formas diferentes de enseñar. Es importante que se busquen esos espacios para que las maestras analicen sus trabajos individuales y en colectivo. “a esto hace la maestra, a pues voy a implementarlo también”. Por ejemplo, hace poco se quedó en colegiado el grabarnos durante una clase y todas las demás en CTE lo platicamos, se busca nuevas formas de trabajar en equipo.

**E: ¿usted cree que exista apertura por parte de las docentes para escuchar las sugerencias de otras compañeras?**

D: pues en este jardín donde he estado muchos años, ha habido muchas formas distintas de pensar; hay ocasiones en que se sienten agredidas o no les gusta que alguien les dé una crítica ya que lo sienten agresivo, pero la directora tiene que intervenir y mediar la situación. Es complicado porque hay escuelas donde los grupos están separados y he visto que varias son amigas y es complicado que acepten las críticas de las demás.

Yo creo que si el directivo esta como mediador si puede haber apertura para escuchar las críticas y que haya una retroalimentación y se busquen las mejores opciones para mejorar el trabajo. Hacerle ver al docente que tiene que mejorar las cosas cuando hay visitas al aula, el no solo señalar los errores sino darle sugerencias, donde el director “lo hace” y le muestra al docente. Yo creo que si el directivo se pone en el papel del docente creo que es más fácil que se acepten las sugerencias.

**2. ¿De acuerdo con su experiencia cuáles son las expectativas que tiene un docente con respecto a las acciones que se organizan dentro de la escuela, en especial durante los CTE?**

Que exista buena organización y se respeten los acuerdos, porque no siempre se llevan a cabo como se planean o se queda en la bitácora del CTE y ya no lo vuelven a revisar. Hay ocasiones en que se tiene organizado una actividad en alguna aula y como no revisan los horarios que les toca a cada una se empalman y hay conflictos de quien debe usar primero los espacios.

**3. ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para involucrar la participación de los padres de familia y qué se espera obtener de ellos?**

Es complicado, aquí la comunidad es muy joven o la mayoría trabaja. Se trata de involucrar a los padres, tal como dice la guía operativa, hacerlos partícipes de los procesos de aprendizaje; sin embargo, luego es muy difícil que ellos participen o se den cuenta que el trabajo que hacen en casa como en el jardín tiene que ser conjunto, entonces se han hecho acciones que ayuden a los padres a darse cuenta de que su participación es importante. Ósea que no solo el hecho de venir, por ejemplo, a la matro gimnasia ( activación física con madres de familia), sino que observen realmente cómo están sus hijos sin el afán de que vean las diferencias entre uno y otro, sino que observen que le falta a su hijo o como pueden ayudarlo en casa, esa parte creo que como docentes tenemos que hablar con ellos para que miren lo que tal vez se les pasa.

**E: ¿A su consideración que motiva a los padres de familia a participar en las actividades que solicita la escuela?**

Yo creo que la motivación de los padres es que sus hijos salgan con la mayoría de los aprendizajes y que vayan logrando cosas. Por ejemplo, una madre de familia me decía:

“es que veo que mi hijo ahora ya se expresa, estamos comiendo y nos platica lo que hizo y aprendió en la escuela”, cuando ellos realmente ven esos aprendizajes en la casa, dicen: “a pues sí, eso lo está aprendiendo en la escuela” eso los motiva.

**E: ¿En qué tipo de actividades que realiza la escuela se observa mayor involucramiento de los padres, podría darme un ejemplo?**

D: yo creo que en actividades donde se observan los aprendizajes, por ejemplo, se les ha citado para que los padres realicen juegos de mesa, actividades de conteo, de escritura; se ven más participativos que en otro tipo de actividades como de faenas o limpieza de espacios, ahí sí se ve poca participación.

**4. ¿A partir de lo que usted ha observado en las dinámicas con sus colegas, mencione que podría motivarlo para involucrarse colaborativamente?**

Creo que algo así nos pasó hace poco para realizar un proyecto para la evaluación intermedia, todas estuvieron dando ideas por grado. La directora dijo: “están estos campos formativos, ¿cómo los organizamos?”, y las maestras empezaron a decir: “yo hago esta actividad de conteo, yo de lenguaje...” y así todas dieron diferentes ideas. Esa parte de involucrarse fue padre, porque ahora sí que todas sabíamos cuál era el proyecto y fuimos sugiriendo las actividades. Esa participación y apertura de las maestras es la que ayuda a mejorar el trabajo en colegiado.

Creo que la directora parte mucho de eso, ella nos decía: “por qué no lo hacen juntas, es menos carga de trabajo”, entonces creo que ella nos motivó de una manera para que nos involucráramos más.

**5. ¿A su consideración cuáles serían los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes durante la planeación y ejecución de actividades diseñadas en colaboración con otros?**

Pues eso, que no tienen su cronograma a la vista para utilizar los espacios de la escuela y a veces existe que dos maestras van juntas a la biblioteca o utilizan el patio a la misma hora. Otra cosa es que no se registre en la bitácora los horarios de las actividades, porque en una ocasión se hizo una actividad con los padres de familia y una maestra los cito en la mañana, entonces cuando termino los padres se querían llevar a sus hijos entonces pues

hubo conflicto por que las demás maestras planearon su actividad casi a la salida entonces los padres de familia de esta maestra se molestaron porque no los dejaban llevarse a los niños.

**6. ¿Podría describir de acuerdo con su experiencia las estrategias que utiliza un docente en la solución de conflictos derivados de la organización escolar, en relación con otros compañeros de trabajo, con las autoridades, con padres de familia y otros miembros de la comunidad escolar?**

Pues que se registre en la bitácora los acuerdos para que no haya conflicto a la hora de realizar las actividades, con lo padres de familia se trata de hacer las actividades para que no haya pretexto de que se quieran llevar antes a los niños, entonces tratamos de que cuando se organizan actividades con ellos se realicen a media jornada para que se utilice el tiempo adecuadamente. El acuerdo es que todo lo que quede registrado en la bitácora se respete para que no haya ningún problema en la organización de las actividades

**7. ¿Dentro de un equipo colegiado cree usted que la responsabilidad de dar solución a los conflictos propios de la organización recae en una figura específica? Si es así, ¿Podría describirme un ejemplo de las habilidades debe poseer esa persona quien resuelve?**

Para solucionar conflictos, ¿pues depende del conflicto ?, si es con el papá de que un niño le pega a su hijo, creo que ahí la docente debe mediar y buscar una solución, ya que si es una situación donde el papá siente que no le das respuesta y va y se queja con el directivo. Creo que es importante que avisemos todas esas situaciones que pasan en el aula al directivo para que él este enterado y pueda apoyar al docente también. Donde él diga: “mire tengo evidencia de que el docente me ha comentado esto...”

**E: ¿En relación con los conflictos que surgen con el propio colegiado, según su experiencia cómo se resuelve esta situación?**

D: me es un poco difícil decirle que haya habido muchos conflictos con alguna docente porque le digo que normalmente se acercan con el directivo y el directivo nos escucha, siempre tiene una buena apertura y hay un ambiente de confianza.

Yo creo que si somos profesionales y queremos como consensuar y estar en un buen ambiente se tiene que hablar con los compañeros, en el colegiado no se me haría tan complicado, sin embargo usted sabe que si a veces no está el directivo que ayude a mediar

como figura de autoridad a veces es más complicado llegar a acuerdos porque pues a veces decimos: “ no hay quien nos vigile o nos revise, pues ya que se quede ahí , así trabajamos cada quien por su lado”, bueno no sé, no he estado en un jardín sin directivo, pero creo que es un poco difícil organizarse a menos que el colegiado este demasiado unido y pueda trabajar sin un líder, yo creo que si funcionaria bien.

Sin embargo, todo lo administrativo también donde queda por que normalmente piden muchas cosas administrativas del jardín que un docente a veces no está capacitado para hacerlo entonces a fuerza se necesita esa figura que realice la parte administrativa, a veces piden formatos o actualizaciones y pues no hay quien te ayude a eso y no vas a estar revisando todo eso cuando al directivo le corresponde.

**8. ¿Qué obstáculos podrían presentarse con respecto a la implementación de mecanismos de gestión, por ejemplo, aplicar la norma para sancionar una falta, agilizar un trámite, subir información dentro de una plataforma; adquirir materiales didácticos con recursos de un programa, ¿etc.?**

Es mucho papeleo sobre todo en los programas, por ejemplo, “mejora tu escuela”, hay que supervisar y mandar los avances, oficios, creo que esa parte administrativa es muy engorrosa, y si no estas preparado como para hacer todo ese proceso administrativo pues es muy complicado. A mí por ejemplo me propusieron para estar en la subdirección, yo estaba en grupo en ese momento, y por ejemplo no te dicen

¿Cómo hacerlo?, a veces le dan la asesoría al directivo y cuando me dicen:” tu hazlo, te toca lo administrativo”, pues si entraba en conflicto con la directora y con la supervisora, “¿si lo voy a hacer yo, porque no asisto a la asesoría?” y me contestaban: “no, es que al directivo es el que lleva la organización”.

Aunque me dejaban muchas cosas por hacer, por ejemplo, los programas, yo manejo mucho dinero y a veces debes saber Excel para que te cuadren bien las cuentas, toda esa parte a veces nadie te asesora y es complicado uno solo, buscarle, a menos que tengas el apoyo de la supervisora o de otro colega directivo al que le puedas preguntar. A veces llamas a preescolar y no te solucionan. Yo creo que los principales obstáculos son el desconocimiento y que no hay acompañamiento para realizar la parte administrativa.

**E: por otro lado, ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?**

Pues yo creo que si sabes cómo funciona pues te facilita el trabajo, también uno mismo es su propio facilitador, le busco por aquí o pregunto. Yo lo que he observado en la dirección es que necesitas preguntar y decir: “mira, no sé cómo se llena esto, a la supervisora”, te buscas tus propias experiencias y recursos para poder salir del obstáculo.

**E: ¿Considera que el uso de las plataformas y la guía operativa facilita llevar a cabo los procesos administrativos?**

D: pues por ejemplo esa plataforma del REPASE no, es una pésima plataforma, a veces en vez de ayudarte te conflictúan más, a veces hay que meter cierta información y no te deja, o está saturada y no puedes subir la información. Creo que a veces no están pensadas para toda la cantidad de escuelas que hay, sobre todo la del DIF no puedes cambiar CURP, grupo y los tiempos para subir la información. Esa parte también obstaculiza el trabajo porque si no está completo tienes mal la matrícula y no te traen la cantidad correcta de desayunos, etc.

Creo que en cuanto a la guía operativa si ayuda, aunque creo que a veces hay cosas que se pasan de lado, como que no especifica todas las cosas y a veces dices: “me hecho un volado, y lo hago, porque no especifica y que he buscado, por ejemplo, los niños que llegan tarde y en la guía no dice que sanción. Se van haciendo hábitos y al papá no le puedo decir que hay una sanción, no hay como que justificarlo. Hay puntos que no puedo actuar o cambiar, sin embargo, si te orienta en lo que puedes o no hacer. Te puede evitar algunas situaciones conflictivas con los padres.

El programa va seguro, por ejemplo, si es importante que las maestras sepan cómo funciona, porque, por ejemplo, no le dicen al padre de familia que tiene 72 horas para utilizarlo y después vienen a querer activarlo cuando ya paso ese tiempo, entonces si hay desconocimiento de cómo funciona si es un problema, por otra parte, creo que si ayuda porque permite actuar en caso de un accidente y los niños están más protegidos.

**E: ¿usted considera que a veces hay desconocimiento de cómo funcionan los programas?**

D: ósea les dan a leer los protocolos y no se sientan bien a leerlos, a veces siento que son muchos programas y pues pasan las cosas en el momento y las maestras no se van a poner a leer en ese momento. A mí me ha ayudado darles como paso a paso cómo funcionan los protocolos para que sea más rápido y sepan cómo actuar en el momento. Pero creo que ya es el compromiso de uno mismo de revisarlos.

**E: en relación con alguna falta por parte de los docentes, ¿existen casos donde sea necesario aplicar los lineamientos de la Guía operativa?**

D: por ejemplo, tenía un directivo que, si aplicaba la norma, cuando había docentes que llegaban tarde de manera regular, ella hacía un exhorto primero verbal y después escrito. Otra directora por ejemplo era más permisiva, más tolerante, no sé cómo decirlo. Porque a veces si nos dice una, dos veces. He llegado a decirle: “te das cuenta de que también a ti te afecta que llegue tarde, a todos los demás”. Se reparten niños, los niños lloran si no llega su maestra, en fin, le hice ver que es necesario llevar la norma, la supervisora también es bastante normativa y si está al pendiente de que si se lleve a cabo.

Ahora si lo que pasa es que la directora les dice: “ya te dije una, dos veces, la siguiente si habrá una sanción”. Sin embargo, creo que también no ha llegado como al extremo de aplicarla todo el tiempo o llamar todo el tiempo la atención”. Si hay cosas que se pasan por alto, aunque creo depende de la situación, si es grave sí. Por ejemplo, una maestra no tenía su planeación y la directora le hizo una visita al aula y la maestra estaba haciendo una actividad no planeada, y si le hizo una sanción de forma escrita.

Hay cosas que, si están muy claras en la guía operativa que no se pasan por alto, y la directora si dice: “esto no se puede pasar por alto y aquí va tu memo”, sobre todo porque es por la integridad de los alumnos.

**9. ¿Cuáles serían los espacios idóneos donde los docentes se ponen de acuerdo para la organización de acciones en beneficio de la escuela y cómo describiría su participación?**

Nosotros tenemos un espacio en la dirección donde hacemos las juntas, no es muy grande, pero ahí es donde por lo regular nos reunimos en juntas de CTE, semanal o a veces

cuando acaba la jornada laboral nos sentamos y contamos experiencias o algo que ocurra extraordinario en el día. A veces por mensajes también se van mandando actividades y hay comunicación por los grupos de wats up, sobre todo si faltó algo por decir en la junta.

**10. ¿Quiénes toman las decisiones de cómo, ¿cuándo y para qué se usarán los recursos otorgados a la escuela? ¿Existen protocolos para su implementación?**

La directora se sienta y nos dice nos toca tanto de recurso. Ella generalmente ya tiene algunas necesidades detectadas y a veces nos pide que digamos las necesidades que tenemos cada uno en particular. También en junta vemos si esas necesidades son viables o le damos prioridad a otras cosas.

Creo que todas si quedamos en conceso para que se va a utilizar ese recurso. Yo tuve que llevar el programa de “Mejora tu escuela” y hacer toda la documentación, rendición de cuentas y la comprobación de todo lo que se gastó. Igual esa parte si la conozco y sé que procesos se llevan a cabo. Es muy complicado que las docentes sepan cómo funcionan, en este caso la directora y la subdirectora son las que llevan a cabo estos programas.

**11. ¿Cómo describiría la función del director para involucrar la participación de la comunidad escolar?**

Esa es una buena pregunta, hay papás que si participan o a veces ya no quieren involucrarse. Creo que también es mucha disposición de la directora, hacer labor para sensibilizarlos. Me ha tocado ver ciclos escolares donde los padres participan mucho y otros donde casi hay que llevarlos de la mano para que ayuden, pero creo que también es la forma en cómo se les habla, se les pide y reconocer lo que hacen para el beneficio de los alumnos y de la escuela.

El jardín ha mejorado mucho en su infraestructura y también ha sido mucho por los padres de familia, si no tuviéramos ese apoyo serio complicado.

También creo empieza desde las aulas, cuando hablamos con los padres y los invitamos. Se ve cuando la docente hace labor desde el aula y como hay otros grupos donde van tres o cinco papás, creo que también es escucharlos y no menospreciar las pocas cosas que hacen por la escuela.

**13. ¿Qué habilidades cree usted que deba tener un director para llevar a cabo las diferentes tareas de su función?**

Creo que apertura, disposición, responsabilidad, buen manejo de emociones, porque a veces no estamos de buen humor y estamos conflictuadas, la directora nos escucha y nos ayuda a llegar con otra cara al aula, mente abierta para aceptar las sugerencias.

Buena administradora, a veces no se nos da mucho y hay que hacerlo. Creo que el directivo tiene que hacer muchas cosas que a veces no está preparado para hacer y tiene que buscar sus propias herramientas para solucionar. Buen manejo de los problemas, sobre todo ante un conflicto saber manejar ese estrés, por ejemplo, un accidente de un niño, manejo con los padres, conocer el protocolo, como prever muchas cosas creo también es parte del directivo, creo que también mucha comunicación con los docentes por el día que no este las maestras sepan que hacer.

En la parte administrativa se supone que el subdirector apoya al director para que él pueda dar un acompañamiento pedagógico a las docentes, sin embargo, a veces no se puede, las exigencias administrativas rebasan.

## **6.6 Entrevista 6**

Función: docente de jardín de niños

Modalidad: servicio mixto

Alcaldía: Tlalpan

Años de experiencia: 12 años

Edad: 40 años

### **1. ¿Dentro del trabajo diario de la escuela, que interés lo motiva a usted para realizar su función?**

d: bueno yo creo que principalmente el interés que tengo es con mi grupo, con los niños. Aquí en la escuela los niños tienen muchos tipos de diferencias y necesidades y yo creo que de ahí partiría mi interés; como colegiado también lo que me interesa es que se comparta la experiencia de cada una de mis compañeras, porque a partir de lo que ellas también me brindan, me ayudan a lograr que yo tenga mejorías con mis alumnos.

### **2 ¿En relación con el trabajo colegiado que intereses motivan a las maestras para organizar las diferentes actividades, por ejemplo, durante los CTE?**

D: A veces la comunicación y el compartir entre las compañeras no es el adecuado entonces yo me enfoco mucho en esa parte ya que, si alguna de las compañeras no comparte y no tiene la confianza, la comunicación se rompe, yo creo que esa es la base para que se pueda trabajar colaborativamente, para que se puedan integrar y realizar las acciones. También la motivación no solo de cada uno, también la motivación de nuestro directivo, al no existir un líder que te guíe y te motive el equipo tal vez pueda resolver o intentar organizar, pero cuando llega al aula se pierde, pero a fuerza necesitamos de esa guía de la directora, a veces es una compañera, pero ahorita en mi caso, yo me apoyo de mi directora.

### **E: ¿usted considera que la figura del director es esencial para fomentar la colaboración dentro de la escuela?**

D: si, yo he trabajado en doble turno con dos directivos diferentes y me ha tocado directoras que la verdad, yo me he sentido perdida, a veces venimos con muchas preocupaciones, pero si la directora no me guía y no acompaña a las compañeras, cada uno trata de hacer lo que considera adecuado en su aula, por eso creo que sin el director es difícil

que se logre un equipo. Para mí es importante porque se necesita a alguien que logre centrarnos y que nos esté guiando.

**E: ¿Qué la motiva a usted para integrarse de manera colaborativa con sus compañeras de trabajo?**

D: La confianza de no ser juzgada y que, aunque yo pueda pensar que es incorrecto, no sentirme agredida en mi persona, que pueda ser una crítica de lo que estoy haciendo, pero no sentirlo como una agresión personal; eso me motiva y aquí me siento segura, en los CTE puedo proponer algo con la seguridad de que no me juzgarán, al contrario, me va a ayudar como profesionalista.

**3. ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para involucrar la participación de los padres de familia y qué se espera obtener de ellos? (como escuela y en lo particular como docente)**

D: Como equipo una consideración importante es que reconozcan la importancia del preescolar, muchas veces los padres no le dan la importancia que los niños asistan y el papel del maestro. Lo que nos interesa es que ellos comprendan que su participación permite obtener logros en sus hijos y si ellos no nos apoyan, podremos hacer muchas cosas, pero no avanzar.

Como equipo hemos entendido que no es “lo que van a hacer ellos”, sino que voy a “hacer yo” que los papas puedan reconocer como trabajo, que estás haciendo “Tu maestra” que los padres no están viendo aprendizajes.

También en lo personal, saber que voy a hacer para involucrarlos para que el padre reconozca la importancia del nivel preescolar. Yo creo que esa ha sido la constante de la escuela, identificar como podemos involucrar a los padres de familia. La idea es que participen y no para limpiar la escuela, sino lo que ellos realicen dentro de la escuela le va a aportar algo a sus hijos, trabajando y participando.

**4. ¿A su consideración que motiva a los padres de familia a participar en las actividades que solicita la escuela?**

D: yo creo que lo que observan de logro en sus hijos, porque me ha tocado papás que al principio los invitaba y se molestaban, sin embargo, al ir observando que sus hijos tenían logros, en su conducta, autonomía, entonces ellos mismos se involucran y si al principio venían 5 papas ahora observo que ya vienen 20, 30 papas a trabajar con ellos. Ese es buen síntoma, sobre todo explicarles, ¿Qué voy a hacer?, ¿con que lo voy a hacer? Y ¿para que lo voy a hacer? Ellos siguen apoyando. Entonces yo creo que una parte fundamental es estarlos informando de todo.

**E: ¿considera que si los padres de familia están informados de las acciones que se llevan a cabo es más sencillo involucrarlos en otras actividades que organiza la escuela?**

D: si, si es más fácil y hasta con entusiasmo invitan a otros, entre ellos mismos a veces se crean conflictos y se pelean, ahora lo que he visto con esta forma de trabajo es que entre ellos se ayudan, se pasan la información o se ayudan con los materiales que hacen falta. Ahora les decíamos con esta parte de los protocolos de seguridad, “apóyense entre ustedes, infórmense si no pueden llegar a tiempo por sus hijos “entre ellos veo que hay mayor unión. También, aunque los niños no vengan, saben que se realizó en la escuela y se comparten tareas o información que se haya dado.

**5. ¿A partir de lo que usted ha observado en las dinámicas con sus colegas, mencione cuales son los mecanismos que emplea el director para que los docentes se involucren colaborativamente?**

D: lo que hace la directora por ejemplo en los CTE trata de que todas trabajemos conjuntamente no solo las maestras del mismo grado o cada uno, sino más bien entre todas, por ejemplo, en los proyectos todas trabajamos en equipo, buscamos estrategias. La directora nos pregunta cómo vamos con las actividades y si alguna docente no se está incluyendo busca la manera en que entre todas la apoyemos, es como no dejarla sola, además de que se espera que lo incluyamos en nuestras planeaciones y que entre todas estemos buscando las estrategias.

Se da mucho énfasis en que lo hagamos durante los CTE que es donde tenemos el espacio, también durante las juntas técnicas. Pero yo creo que esa es la forma y si ella ve si entre nosotras hay roses ella busca los momentos para que trabajemos juntas, igual no como amigas, pero si como compañeras, sobre todo con las maestras de nuevo ingreso, esta como muy al pendiente y guía el trabajo de todas.

Yo siento que así es, que ella reconoce como con los niños, cuáles son nuestras debilidades y fortalezas; uno se va dando cuenta que así es como forma los equipos de trabajo, entonces ella observa cómo nos organizamos y busca que los equipos estén equilibrados, de esa forma hace que trabajemos colaborativamente. También ayuda a que el ambiente este tranquilo y todas podamos trabajar juntas.

**E: ¿Usted considera que entonces estas estrategias que utiliza la directora le permiten organizarlas colaborativamente?**

D: Si yo creo que la comunicación es una estrategia que le permite que nos integremos, siempre busca platicar también de lo que sentimos como persona, por ejemplo ¿Cómo te sientes? No nada más en las actividades, como que esta parte de escucharnos, observarnos ayuda a todos, y al ser la cabeza pues como que nos conoce y hace que el equipo esté funcionando.

Hemos tenido de todo, también hay maestras que se han retirado y han pedido su cambio porque no les gusta la dinámica, pero pues aun así trata de que todas nos adaptemos y yo me imagino que la forma de trabajar también permite que todas nos sintamos a gusto e incluírnos rápido al equipo. No es de estar todas juntas, pero en cuanto a organización y trabajo funciona.

**6. ¿A su consideración cuáles serían los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes durante la planeación y ejecución de actividades diseñadas en colaboración con otros? (conflictos en relación con la organización)**

D: cuando hay un problema, así como muy fuerte, no sé si sea lo correcto, pero siempre me acerco a la directora, es así como ¿yo me siento incomoda, no estoy a gusto, yo me dirijo siempre a ella porque pues tiene una forma distinta de ver las cosas y me propone como solucionaron. Si no está ella pues si me acerco a otra compañera y decirle mira no me pareció, luego lo platicamos.

Cuando ya es un conflicto o un problema severo si se plantea al equipo de manera colegiada, por ejemplo Miren esto es lo que está pasando, entonces la directora lo plantea a todos y pregunta ¿cuál sería la solución?, si es algo que quizá nos involucra a todos pues si se plantea en colegiado si es algún conflicto entre las maestras siempre la directora busca que entre nosotras busquemos la solución y llegar a un acuerdo, es como el mediador. Al final uno ve las cosas de diferente manera, pero tal vez la otra persona me explica el ¿Por qué? de la situación, yo la verdad siempre recurro a la directora.

**7. ¿De acuerdo con su experiencia cuales serían las estrategias que utiliza un docente en la solución de conflictos derivados de la organización escolar, en relación con otros compañeros de trabajo, con las autoridades, con padres de familia y otros miembros de la comunidad escolar?**

D: por ejemplo, con los padres de familia primero hablo con ellos, si es un conflicto entre algunos padres los cito y les doy un tiempo, a veces al final de la jornada y lo que hago es escucharlos tratando de buscar una solución; siempre busco la forma de hablarlo, a veces por separado, si de verdad son papas muy conflictivos y no están dando de su parte, lo hago por escrito, notifico que ya hice un primer intento de solucionarlo, recurro entonces a la autoridad, con la directora.

Por otro lado, me sirve que tenga todo por escrito así sea algo muy pequeño, pero me sirve de justificación sobre todo si el papá es muy conflictivo, pero cuando es algo muy pequeño en corto en el aula trato de buscar una solución con ellos. Algo que es muy importante es que por escrito queden los acuerdos, ¿qué va a hacer el padre de familia? y ¿qué voy a hacer yo en el aula?; también considerar que para los padres, aunque por muy pequeño que sea su molestia, no tomarlo a la ligera ni burla, sino darle la importancia que el padre necesita en ese momento. Es lo que nos ha funcionado y sirve también para que los padres se vayan más tranquilos.

**8. ¿Dentro de un equipo colegiado cree usted que la responsabilidad de dar solución a los conflictos propios de la organización recae en una figura específica? Si es así, ¿Podría describirme un ejemplo de las habilidades debe poseer esa persona quien resuelve?**

D: no creo que sea responsabilidad de una sola persona, la organización siempre va a ser en este caso la directora, ¿Por qué? Porque ella es la cabeza, pero también si no funciona es porque quizá una no respeta los acuerdos y todas somos un equipo eso va a generar problemas con los padres, entre compañeras y se va haciendo una cadenita que `por no cumplir los acuerdos y la organización va a arruinar el trabajo de todas, entonces al final si tenemos la responsabilidad todas. Si hay alguien que a lo mejor nos dirige, nos organiza o nos asigna, pero si necesitamos todas lo que nos corresponde no nada más es el directivo el responsable.

De las habilidades yo creo que primero debe ser empático, tener la capacidad de escuchar a la otra persona porque me ha tocado directoras que están hablando por ejemplo los papas y no les prestan atención. Ser empático con la persona con lo que está sintiendo en ese momento y yo creo que no es que el creer que puede resolver todo sino considerar que el otro te va a dar su opinión, tener esa habilidad de escuchar y que entre los dos llegar a una solución. No quiere decir que lo que yo diga es la última palabra, debo tener esa facilidad ya que muchas veces también como maestra dices. “yo soy la maestra y las cosas se dicen como yo digo”, pero también no se trata de hacer eso, sino ser empático, mediar y escuchar que es lo más importante.

**E: ¿Por otro lado usted considera que las reglas que están, por ejemplo, de manera escrita en los lineamientos o reglamento de la escuela deben acatarse tal como están o puede incluso llegarse a negociar su cumplimiento?**

D: yo creo que sí, hay de las dos partes, si el equipo respeta, por ejemplo, si se negocia que se puede llegar 10 minutos tarde, pero vamos a negociarlo, porque yo puedo molestarte y hacer un aviso entonces no estoy respetando el acuerdo. Si hay cosas que debemos respetar y ser estricto que no hay vuelta de hoja, pero si hay cosas que se pueden mediar. Si se da el caso que alguna quiera acomodarlo a como me convenga pues entonces si hay un problema.

**9. ¿Qué obstáculos podrían presentarse con respecto a los protocolos de gestión, por ejemplo, aplicar la norma para sancionar una falta, agilizar un trámite, subir información dentro de una plataforma; adquirir materiales didácticos con recursos de un programa, ¿etc.?**

D: yo creo que a veces es muy cuadrado lo que piden, a veces te piden que te gastes cierta cantidad, pero también te dicen: “no te puedes pasar de cierta cantidad, ni por centavos, pero siento que es muy cuadrado porque a veces la escuela necesita gastar en algo que necesita y no te lo permiten por que debes gastar en lo que ellos te piden aunque a la escuela no le funcione eso en el momento. Entonces no te puedes salir de la línea.

Yo creo que lo administrativo es así, porque, pues son muchas escuelas, pero si te dificulta por qué quieres hacer más y no puedes. Por ejemplo, quieres hacer un desalojo de muebles que no se usan porque hay ratas, pero no se puede porque hay un protocolo hay un inventario que se tiene que respetar, entonces estas cosas que a veces son innecesarias, la escuela es tan rígida que no se permite hacer más. No creo que sea malo, pero si a veces te frena.

**10. ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?**

D: por ejemplo, los protocolos nos permiten respetar normas, por ejemplo, si entráramos a la hora que quisiéramos pues no habría un orden ni horario, inclusive hasta los días económicos, si no hubiera un acuerdo del número de maestras que se ausentan en un día faltarían todas. Desgraciadamente como seres humanos perdemos cuando nos dan mucha libertad, y perdemos de vista cuales son nuestras obligaciones entonces si necesitamos de un protocolo. Necesitamos quien nos diga hasta aquí y son necesarios para tener un respeto sino esto sería una fiesta, non teniendo ni pies ni cabeza, necesitamos de reglas para llevar a cabo nuestro trabajo.

**11. En relación con alguna falta por parte de los docentes o padres de familia ¿existen casos donde sea necesario aplicar los lineamientos de la Guía operativa, podría darme un ejemplo?**

D: Se procura, porque si se les dice a los padres de familia que habrá por escrito un registro de los retardos, se le explica con la guía operativa que los niños no pueden faltar a la escuela, entonces si se les hace saber, firmar sobre todo por que repercute en los aprendizajes;

igual sucede al olvidar la credencial para recogerlos o los gafetes, hay que aplicar la norma e incluso decirles: “vaya a su casa por él no se preocupe aquí lo espero”, hay algunos padres con los que hay que ser más estrictos y aplicarlo, no porque la maestra lo diga, sino porque está en la guía operativa y se le muestra.

**12. ¿Cómo describiría la función del director para involucrar la participación de la comunidad escolar?**

D: La comunicación creo que es muy importante y la empatía como había dicho antes para ponerse en el lugar del otro, la motivación también del directivo es muy importante, sin un líder que te ayude y te motive, pues uno puede pensar “hago las cosas como yo creo que son “o “digo que sí en las juntas, pero en el salón hago lo que yo quiera”, pero si el director te está apoyando en esta parte yo creo que puede funcionar el colegiado, a parte necesitamos de esa guía.

Tal vez no solo el director también con otras compañeras, en mi caso ahorita es la directora, yo estoy en los dos casos trabajo en dos escuelas y de verdad son bien diferentes, en uno puedo decir que hay un acompañamiento del director y en el otro pues cada uno va como considera que deben ir las cosas y no nos centramos en nada; para mí es importante que siempre haya alguien que nos esté guiando, un director en el mejor de los casos y si no, una compañera en quien apoyarme.

Se necesita de alguien que nos centre y nos diga: “a ver ¿qué vamos a hacer?, sino está presente viendo el trabajo no funciona, ni el esfuerzo que las compañeras hacen en las aulas, porque no hay un reconocimiento del directivo que te acompañe, puede que esté presente pero no de manera que se involucre.

**E: ¿Usted considera que la imagen del directivo también cumple un papel importante en la escuela, que piensa de esto?**

D: sí, si los padres de familia no ven que esta esa autoridad incluso cuando hay un problema y saben que esta la directora es diferente respetan las reglas a que si saben que no hay una autoridad que les diga lo que se tiene que hacer no les importa además ellos necesitan saber que si la maestra no puede resolverles un problema hay alguien más que los puede atender, alguien más, y a veces se sienten perdidos.

En el caso de que no esté la directora nos apoyamos de la supervisora, y si tampoco esta lo resolvemos como equipo. Siempre hay una maestra que se le facilita el trato con los padres porque al final siempre buscamos un líder, nos ayuda a dar la cara y enfrentar no necesariamente siempre el director.

**13. ¿Qué habilidades cree usted que deba tener un director para llevar a cabo las diferentes tareas de su función?**

D: comunicación, empatía, saber observar y reconocer como es el equipo, cuáles son sus debilidades, pero también sus fortalezas para saber cómo voy a trabajar con él; porque si no nos conoce como equipo y quiere llegar a imponernos sus ideas tampoco funciona ya que habría un choque, creo que es muy importante que la directora sea muy observadora y saber cómo apoyar al equipo.

**E: ¿En la cuestión Administrativa, usted considera que un directivo necesita de la preparación o capacitación para llevar a cabo los protocolos de gestión?**

D: si, es necesario que conozca la parte administrativa y también esta parte de compartirla, porque a veces las maestras pensamos que es muy fácil estar sentada frente a la computadora todo el día y no es fácil, cubriendo lo que me está pidiendo la autoridad y que mi equipo de docentes necesita esto y saber complementar ambas partes; tienen que ser muy hábiles en todo esto de la computación porque a veces mandan cosas que ni saben para que sirven y tampoco para ellas es fácil.

A veces las directoras absorben muchas cosas y no delegan, no quiere decir que las maestras vamos a hacer lo mismo que ellas, pero si podemos aprender para apoyarlas por alguna situación y si las maestras no sabemos, nos volvemos locas; por ejemplo, ¿cómo se hace un oficio?, sucede un accidente ¿cómo se activa él VA seguro? y aunque parezcan cosas muy sencillas pero que son muy importantes para todas y que todas debemos conocer, mucho poco, pero si conocerlo; ellas a veces lo saben por la práctica y uno pues no está familiarizado con las cuestiones administrativas.

## **6.7 Entrevista 7**

Función: directora de jardín de niños

Modalidad: servicio mixto

Alcaldía: Tlalpan

Años de experiencia: 8 años frente a grupo, 8 como directora.

Edad: 39 años

### **1. ¿Dentro del trabajo diario de la escuela, que interés lo motiva a usted para realizar su función?**

D: Me motiva ver los logros que van teniendo los niños, cómo comienza un nuevo ciclo escolar y observar algunas carencias y necesidades tanto afectivas como cognitivas y como durante el transcurso del ciclo escolar se van subsanando o eliminando barreras que los chicos enfrentan. Igual ver el crecimiento de las familias con la actitud que llegan y por otra parte los conocimientos y conceptos de los que se van apropiando los maestros, así como sus prácticas se van mejorando.

### **¿En relación con el trabajo colegiado que intereses motivan a las maestras para organizar las diferentes actividades, por ejemplo, durante los CTE?**

D: ok, lo que hemos hecho es un trabajo horizontal ósea que no nada más yo tengo la voz dentro del consejo, de que todos se vivan como parte del consejo y asuman ciertas responsabilidades, buscamos de manera colegiada que durante el consejo alguien tome un tema ya sea alguna experiencia o estrategia que haya sido exitosa o que tenga que mejorar y la comparta, entonces eso los motiva.

Cada uno de los maestros tiene un estilo para preparar su tema, entonces a lo mejor si va a ver un tema previo en el consejo se debate; preparar la exposición los presiona, pero también los hace participar y construyendo en el mismo colegiado; otra cosa importante es respetar lo que están diciendo y mantener siempre un ambiente de respeto, si se hace una crítica no es a la persona sino quizá a lo que se está haciendo, eso sí lo trabajamos mucho durante estos espacios de CTE.

**E: existen algunos casos donde los maestros pueden mostrarse apáticos o con falta de interés, en este sentido ¿Cuál sería una estrategia que utilizaría usted para motivarlos?**

D: yo en la mañana también soy directora de una UDEEI desde hace dos años y al principio existía cierta resistencia, entonces lo primero que hice al llegar ahí fue trabajar con los maestros reconociendo lo que saben hacer, siendo que la mayoría tenía muchos más años de servicio que yo, son especialistas en lenguaje, psicología y pertenecen a la dirección de educación especial; yo soy Lic. en educación preescolar no tenía la identidad de educación especial entonces cuando llegué, trabajé primeramente el reconocimiento de lo que sabían y la parte humana.

Entiendo que quizá por jerarquía estoy en una posición mayor administrativamente pero también soy compañera y así quería que me vieran, de igual forma entender que estaba ahí para resolver dudas, no todo porque no soy especialista, pero si comprometiéndome a buscar información o apoyo externo, trato de llegar de otra forma.

Me toca supervisar 7 planteles entonces trato de preguntar primero ¿cómo se sienten?, ¿necesitan apoyo?, revisamos también lo técnico operativo y ver a donde avanzamos de manera conjunta, por otro lado, buscar estrategias para apoyarlas; considero que esto me ayudó y el equipo ha mejorado mucho ya que al principio era muy renuente, muy apático con mucha agresión a la hora de responder por que se sentían maltratadas y desvalorizadas.

Es completamente diferente a la organización del jardín de niños o una dirección de servicio regular por que como no pertenecen a la plantilla realmente y solo asisten a las escuelas durante los CTE, es complicado integrarlas, pero si lo principal es reconocer sus logros y de ahí partir. Otros maestros especialistas como de educación física y acompañamiento musical una estrategia es sentarme con ellos y dialogar sobre las estrategias que están implementando, abordando casos específicos de alumnos que están enfrentando alguna barrera de aprendizaje y que ellos pudieran apoyar a las docentes desde su especialidad para minimizar las dificultades.

En ocasiones se tiene que ocupar tiempo de sus clases para trabajar estos temas ya que en CTE a veces por los tiempos no nos alcanza y así también trabajo el parte técnico

pedagógico con ellos. La visión de ellos muchas veces es que desconocen la planeación y delegan esto a las maestras, lo que yo trabajo con ellos es que se integren a las planeaciones y trabajen colaborativamente con ellas, a la vez que involucro a las docentes en consultar a los especialistas; la intención es que no se segmenten tiene que haber una continuidad y reunirse para construir una misma planeación donde se atiendan las necesidades de cada uno de los alumnos.

## **2. ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para involucrar la participación de los padres de familia y qué se espera obtener de ellos?**

D: Para mí lo fundamental es conocer su contexto, ¿dónde viven? ¿cómo viven? ¿cuáles son sus necesidades económicas como culturales?, para saber qué les vamos a pedir y cómo se les va a pedir. De repente les podemos dar una indicación que no está en el vocabulario del papá, el papá probablemente no lo pueda hacer, no porque no quiera, sino por qué no hay una comprensión de lo que se está pidiendo.

También conociendo su contexto sabes si los puedes estar citando a cada rato o si tienes que dar un espacio. En el programa de escuela continua entiendo que la mayoría de los padres de familia trabaja entonces no los puedo estar citando varias veces a la semana; con las maestras siempre debe haber una planeación para trabajar con los padres, la intención y el aprendizaje que se está trabajando. Se les invita a jornadas de limpieza, pero cuando es una cuestión de aprendizaje de los niños si es necesario que este muy clara la intención.

## **3. ¿A su consideración que motiva a los padres de familia a participar en las actividades que solicita la escuela?**

D: Cuando ven que hay avances empiezan a ver cambios en las conductas de sus hijos y las formas en que uno les solicita las cosas, puede que sea algo muy importante, pero si el papá lo siente como una imposición arbitraria, la respuesta es que habrá resistencia. Hay maestras que implementan actividades y son muy taquilleras entonces logran la participación de todos los papás, aquí lo importante es darles a los maestros apoyo, preguntar cómo se están dirigiendo a lo padres sin comparar a la compañera, sino que se compartan las experiencias. Hay veces que yo le daría más peso a la actitud, aquí la comunidad es muy vulnerable, ha sido muy agredida y señalada, si les llegas por ese lado pues la respuesta que obtienes es no. Por otro lado, hay papás muy jóvenes entonces la parte formativa se quedó

trunca, de repente piensan que este jardín es la extensión de su secundaria entonces hay que irlos centrado de una forma afectuosa, es decir, “si lo comprendo o la comprendo”, pero ahorita su función es como papá y tiene que cumplir con esto”.

**4. ¿En relación con los comités de participación social de qué forma involucra a los padres de familia?**

D: Para que se inscriban super fácil, pero para llevar a cabo las acciones que planean si ha sido complicado. En lo personal para mí ha sido muy difícil llevarlos a cabo ya que inician 18 y terminan 4 o 5 papas, la verdad como escuela no hemos visto su impacto. El ciclo pasado se retomaron más por la cuestión de Autonomía curricular y hubo mayor participación, en el ciclo escolar actual solo se ha visto mejora en infraestructura.

Cuando llega algún recurso económico y se necesita de algún padre de familia que verifique lo que se compró y los gastos que se hicieron, los padres creen ciegamente y desisten en revisar facturas, pero creo también es por la falta de interés y de tiempo. No se involucran, pero tampoco generan conflicto, en realidad no asumen. Así es la comunidad, no cuestionan, está muy señalada; pero en realidad también cumplen en relación con lo que se les pide para sus hijos.

**E: ¿Por otro lado en qué tipo de actividades se involucran más los padres de familia, podría darnos un ejemplo?**

D: En los eventos que tienen que ver con cuestiones culturales o festivales y ven a sus hijos hacer algo. Por otro lado, donde menos participan es en las juntas generales, juntas de rendición de cuentas o participación social, no asisten por lo que hemos buscado otros medios, por ejemplo, cuando llega un recurso económico a la escuela optamos por elaborar la cartulina, el tríptico, se saca el material, las facturas y nos apoyamos del profesor de educación física, la subdirectora para que pasen a los padres y vean los materiales, etc. La mayoría de los padres sienten que la escuela es un espacio donde los escuchan, yo sé que a lo mejor no es nuestra función, pero también es el gancho para involucrarlos.

**5. ¿A partir de lo que usted ha observado con su equipo docente, me podría mencionar alguna estrategia que emplea para involucrarlos colaborativamente?**

D: Recordar que todos somos compañeros, cuando yo llegue ya era un grupo integrado, lo primero que hice fue explicarles que sobre la marcha vamos a ir viendo lo que

se puede mejorar o seguir realizando, creo que también tengo el reconocimiento del equipo y la experiencia de haber estado frente a grupo, como directora y ahora también como supervisora de UDEEI, tengo otro panorama y otra formación entonces creo que reconocen eso. También ponerme en su lugar y comprender que estar frente a grupo no es sencillo, pero si tratando de buscar soluciones, sobre todo tener en cuenta el lado humano.

**6. ¿A su consideración cuáles serían los principales conflictos a los que se enfrentan los docentes en la planeación y ejecución de actividades diseñadas en colaboración con otros? (conflictos en relación con la organización)**

D: a veces algunos de ellos tienen mayor liderazgo, entonces puede ocurrir que quien tiene este reconocimiento por parte del colegiado tenga poder en las decisiones y que la mayoría lo acepte. Entonces mi papel, es decir: ¿sí, pero por qué? Como con los niños, si uno ya propuso y dijo como podría hacerse no pueden estar todos convencidos sin saber lo que implica, hay que proponer y dar su punto de vista primero. Hay quien acapara la palabra y entonces se lleva toda la atención y hay quienes no hablan por eso hay que mediar. Una estrategia es que todos tienen un tema para participar en CTE y así motivo la participación de alguna manera.

**E: ¿Entonces usted considera que dentro de los colegiados docentes existen líderes que pueden incluso influir en la dinámica escolar?**

D: si claro, yo soy líder técnico pedagógico del plantel, pero ustedes son líderes técnicos pedagógicos de su salón y con sus niños, con los padres de familia, dentro del colegiado incluso cada uno tiene una posición de líder. Si las opiniones están como muy separadas lo que yo trato de hacer es centrar, por que suele pasar que en la planeación de un festejo comienzan a dar distintas ideas es cuando intervengo y consenso, primero que digan la intención y los aprendizajes y después discutimos sobre cuestiones de organización, lo cual se somete a votación. También tienen el derecho de defender sus ideas las cuales deben justificar y si nos convence a la mayoría se hace, mi papel es mediar para evitar conflictos que obvio también los llega a ver, pero siempre retomando que no es algo personal sino cuestión laboral.

Obviamente dentro de los equipos siempre hay líderes ahí lo importante como directivo es estar pendiente de que no se transforme en un líder negativo, que incluso empiece a sabotear al mismo colegiado.

**8. ¿De acuerdo con su experiencia cuales serían las estrategias que, para solución de conflictos derivados de la organización escolar, en relación con otros compañeros de trabajo, con las autoridades, con padres de familia y otros miembros de la comunidad escolar?**

D: Cuando es alguna cuestión de contenidos prácticamente hay dos opciones, “esta o esta”, si veo que no lo logra entonces va a tener que aplicarse la norma porque no hay un consenso. Cuando llega a incurrir la norma para mi es complicado porque siento que llegando a ese punto significa que no hubo diálogo, entonces yo recurro a platicar, un dialogo pedagógico donde lleguemos a un acuerdo y haya un compromiso, si no se respeta ese acuerdo o no se puede entablar un dialogo, incluso si se ven afectados los niños o al equipo, entonces si ya aplico la norma. Que yo sé qué no es lo correcto porque primero tenía que estar la aplicación de la norma y luego flexibilizarla y no flexibilizarla y luego aplicarla, pero creo que hasta los 9 años que llevo aquí afortunadamente no he tenido ninguna situación donde se haya aplicado severamente la norma o que se me finque alguna responsabilidad por no haberla aplicado. Regularmente es el dialogo con la guía operativa, el reglamento, la ley general de educación, de ahí sigue la invitación, exhortos, etc.

**9. ¿Dentro de un equipo colegiado cree usted que la responsabilidad de dar solución a los conflictos propios de la organización recae en una figura especifica? Si es así, ¿Podría describirme un ejemplo de las habilidades debe poseer esa persona quien resuelve?**

D: si y no, yo creo que no porque en este caso el director es quien tiene la responsabilidad de atender por ejemplo las quejas de los padres, supervisión y maestro. Lo que yo hago es comentar con ellos, informarles de todo lo que ocurrió durante el día, como se está entregando por qué no, si se ejerció un recurso, bueno desde el momento en que llega el recurso les pregunto cómo quieren que se distribuya, les solicito listas de los materiales que necesitan y lo que yo pueda se les comprara.

Me gusta siempre involucrarlos al igual que con los problemas, es algo que también con los maestros nuevos lo hago, y en conjunto trato de exponer la situación para que entre todos propongamos cosas, que al final si recae la responsabilidad en mi porque soy la responsable del plantel, de los docentes y los niños, yo asumo pero si me gusta que todos conozcan la situación y propongan, aunque finalmente la decisión la tengo que tomar yo, trato de argumentarles eso si las decisiones que tomo cuando lo amerita.

**10. ¿Qué obstáculos podrían presentarse con respecto a los protocolos de gestión, por ejemplo, aplicar la norma para sancionar una falta, agilizar un trámite, subir información dentro de una plataforma; adquirir materiales didácticos con recursos de un programa, ¿etc.?**

D: Los protocolos son demasiados y de repente ya no da tiempo para todos, el tiempo yo creo que es una gran desventaja como la carga administrativa que implica. El dar a conocer el protocolo que no nada más es uno y hay otras acciones que hay que realizar. Yo creo que la tarea administrativa es la que más desgasta y complica, afortunadamente con las plataformas ahorita no hemos tenido mucho problema, pero de repente se repite la información y aun que la intención, aunque es homologar la información, aun te siguen pidiendo la misma información en otras plataformas.

Entonces si repercute porque por ejemplo las incidencias sobre alguna situación que pase en el jardín hay que subirlo a la plataforma del SIIEWEB, pero también hay que mandarlo a la operativa, así como su seguimiento en la plataforma y con la operativa. Además, si aparte ya te lo requieren en jurídico hay que repetir la información y también darle seguimiento por ese medio; entonces esta carga Administrativa te desgasta y e incluso piensas “hay para que avise”, tal vez incluso el niño ya se fue, ya se dio de baja y aun así hay que hacer el seguimiento y yo he tenido que seguir reportando. Entonces realmente a veces lo protocolos no son tan fácil de llevar por todo lo administrativo que implica.

**11. por otro lado, ¿Cuál de estos protocolos considera facilita el funcionamiento de la escuela?**

D: la ventaja es que “les digo a los maestros que, aunque nos pese la guía operativa, y otra vez vamos a revisar los numerales, es lo que nos protege”, porque ahí es donde nos tenemos que alinear y por donde nos podemos ir, mientras no nos salgamos de ahí, estamos

protegidos. Aunque lo veamos como algo desgastante y tedioso es algo que sirve para nuestra protección, en general todos los protocolos son para protegernos, además de que todo lo hemos trabajado por escrito, yo con ellos y también con los padres de familia e incluso con la supervisora.

De esa manera escrita se están protegiendo ellos y me están haciendo corresponsable a mí, yo tengo que hacer de igual forma corresponsable a mi supervisora y a su vez ella con la operativa. Cuando hay un problema cada uno busca protegerse y podre decir que los quiero porque tenemos ya tiempo trabajando, los estimo no solo como compañeros sino como personas, si llega un momento en que se tenga que decir que hay alguien que no hizo lo que tenía que hacer “yo no me voy a sacrificar” por eso todos los protocolos son importantes y los tenemos que revisar.

Entiendo que son bastantes protocolos, pero yo les digo a mis maestros” por lo menos lean la parte que les corresponde hacer, planeaciones, listas, evaluaciones, estar todo el tiempo al pendiente de los niños,” comprendo que los accidentes pasan pero no es lo mismo que yo le diga a la mama “ se cayó, no sé, quien sabe” a que diga “señora el niño se estaba meciendo en la silla y se cayó”, pero con el respaldo por escrito, entonces yo creo que si los protocolos son necesarios, la mayoría tiene que ver con cuestiones jurídicas.

Pero yo creo que sería necesario que se hiciera una sola plataforma no tanto papeleo, también en eso es importante que recibamos asesoría jurídica que te permita resolver, incluso en la elaboración de actas, la mayoría no sabemos hacer las actas, porque pues no somos abogados, además de que cuando se necesitara hubiera alguien para asesorarte y apoyarte.

**12.En relación con alguna falta por parte de los docentes o padres de familia ¿existen casos donde sea necesario aplicar los lineamientos de la Guía operativa, podría darme un ejemplo?**

D: Con los maestros el uso del celular y que no dejen a los niños solos, a veces a pesar de que se retoma esto, las maestras han dejado a los niños con el maestro de educación física, yo le digo “maestro usted no es el responsable del grupo, usted asume cualquier cosa que pase”, ahorita hemos tenido trabajadores que están haciendo arreglos en la escuela, lo primero es salvaguardar la integridad de los niños, si no se hace con la pena “ maestro se aplica la norma, los niños no pueden estar solos”. En el caso cuando no se entregan las

evaluaciones, planeaciones, listas de igual forma se tiene que aplicar la norma, más cuando es recurrente, si se trata de la primera vez bueno, le pregunto “a ver maestra que está pasando”.

Con los padres de familia les cuesta trabajo la entrada, los traen muy tarde y es constante, recoger a los niños sin credencial y a pesar de que al inicio firman un reglamento de que no se pueden dar recados de que van a recoger a sus hijos otras personas no autorizadas, si es necesario sentarlos. Hay una bitácora en la dirección donde se toma la minuta de lo que pasó y se les argumenta ya sea con el programa, con el marco de convivencia o con la guía operativa, firman acuerdos y compromiso y les damos seguimiento.

Cuando es un problema con alguna de las maestras les comento que hablen primero con ellas, si la maestra no da una respuesta que responda a sus dudas entonces estoy yo, una solución estoy yo, si aun así no doy una respuesta está la supervisión. Entonces siempre procuro seguir la línea con los padres e igual con las maestras. Si no se puede entablar un dialogo o dar una solución entonces estoy yo, no soy la mamá, pero trato de decirles que “son adultos y profesionales que resuelvan también”, si aun así no pueden resolverlo “entonces si ya entro yo”.

### **13 ¿Cómo describiría la función del director para involucrar la participación de la comunidad escolar?**

D: Reconociéndolos, haciéndoles ver que la escuela es de ellos, una cosa que hago yo, por ejemplo, es qué me involucro con la comunidad, me gusta conocer la situación de los niños, conozco la mayoría, más de los que quizá tienen una situación problemática y trato de acercarme a los papas, incluso preguntarles ¿Cómo están? ¿Cómo les ha ido?, eso para ellos ha sido un aliciente para estar aquí en la escuela. A veces vienen y se sientan, incluso vienen por un problema de la escuela y termina a siendo un problema personal, entonces trato de escucharlos y esto ha facilitado que los padres se involucren.

Con mi personal docente primero me preocupo de la parte humana, les digo que “si los comprendo, los apoyo hasta donde pueda, pero tampoco espero que me tengan que corresponder de alguna manera si no es con el trabajo”, entonces mientras cumplan con su trabajo yo los puedo apoyar de cualquier forma. También si la compañera tiene un problema

personal o un familiar en el hospital no le puedo decir “quédate y aquí vas a estar”, sino más bien que necesitas.

Creo que el reconocimiento y siempre empezar por lo bueno, también con los papás, tratar de no siempre decirles lo mal que están sus hijos ya que ellos lo ven personal como si se tratase de ellos, hay reconocer lo que sí hay, y de eso que sí hay ver hacia donde nos lleva. Con las maestras pues ya son casi 9 años, se puede decir que ya conozco la personalidad que tiene cada una, entonces incluso cuando alguna viene de malas ya sé que hay que darle su espacio, yo sé que pueden venir molestas, pero entiendo y trato de darles su espacio. He tratado de trabajar la parte de las emociones por ejemplo en todos los CTE hacemos una dinámica para rescatar una cuestión emocional y un tiempo para compartir alimentos, entonces mientras trabajamos ayuda, si la guía operativa no esta tan pesado pues nos da tiempo de platicar y el ambiente se hace agradable. A pesar de que entran maestras nuevas pues tratamos de involucrarlas y que se sienta parte del equipo.

## 6.8 Encuesta 1.

### Padre de familia

(Jardín de niños con servicio de jornada ampliada en la alcaldía de Tlalpan)

La presente encuesta busca obtener información de la gestión escolar desde el punto de vista de los diferentes sujetos que participan en la institución, por favor, responda las siguientes preguntas de la manera más honesta posible.

Muchas gracias por su participación

1. **¿Como considera usted qué es el papel del director para solucionar los problemas que ocurren dentro de la escuela?**
  - a) Bueno
  - b) Malo
  - c) Regular
  
2. **¿En una escala de valoración, identifique con qué frecuencia el director emplea estas estrategias para dar atención a los problemas que surgen diariamente en la escuela?**

Estrategia	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces
a) Realizar juntas entre los docentes para acordar estrategias para solucionar conflictos	x		
b) Dirigirse a las autoridades para que den solución a los problemas		x	
c) Buscar soluciones involucrando la participación de los padres de familia.		x	
d) Desconoce las acciones que emplea el director para resolver problemas			x

3. **Con que frecuencia el director realiza reuniones con los padres de familia para involucrarlos en las actividades que se realizan en la escuela.**
  - a) Frecuentemente
  - b) Algunas veces
  - c) Casi nunca
  
4. **¿De las siguientes opciones mencione con qué frecuencia asiste las actividades convocadas por la escuela?**

Actividad	Frecuentemente	Algunas veces	Muy pocas veces
a) Reuniones con la directora del plantel para dar a conocer la asignación de recursos económicos para la mejora de la escuela.		x	

b) Conformar la asociación de padres de familia			<b>x</b>
c) Participar en actividades de los CEPSE (comités escolares de participación social)		<b>x</b>	
d) Reuniones con el docente para tratar asuntos sobre el aprendizaje de su hijo(a).	<b>x</b>		

**5. ¿Conoce usted el reglamento escolar que opera en la escuela de su hijo(a)?**

- a) Si  
b) No

**6. De las normas que a continuación se enlistan, marque con una x, si para usted es importante respetarlas y acatar una sanción cuando son incumplidas.**

<b>Actividad</b>	<b>Deben ser respetadas pues son muy importantes</b>	<b>Importantes, pero no deben ser sancionadas</b>	<b>No afecta su incumplimiento</b>
a) Portar gafete del padre de familia para recoger a los alumnos al finalizar la jornada escolar.	<b>x</b>		
b) Respetar los horarios de entrada y salida de los alumnos, ser puntual en ambos casos.	<b>x</b>		
c) Asistir a las juntas informativas que solicite el docente y director del plantel.	<b>x</b>		
d) Participar en las actividades que convoca la escuela.	<b>x</b>		

**7. De las opciones que se enlistan a continuación, marque con una x con qué frecuencia ha participado usted en alguna de estas actividades.**

<b>Actividad</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>
a) Se me solicita apoyar a mi hijo con algunas tareas que dejan en casa		<b>x</b>	
b) Se me Informa cuando mi hijo (a) tiene conductas inapropiadas dentro de la escuela.	<b>x</b>		
c) Se me Informa por escrito sobre las conductas, aprendizajes y actitudes de mi hijo (a); comprometiéndome a colaborar con la escuela.		<b>x</b>	

d) Ayudo con materiales que solicitan y participo en actividades que benefician a la escuela, por ejemplo, arreglo y mantenimiento del plantel, pintura de áreas de seguridad, venta de alimentos en un kermes, etc.		<b>x</b>	
e) Me involucro en actividades de aprendizaje de mi hijo (a), por ejemplo: una clase abierta, participar en una obra de teatro, actividades matemáticas, actividades deportivas y/o recreativas.		<b>x</b>	

**8. De las opciones que se mencionan a continuación, responda sí o no, usted ha participado en la toma de decisiones junto con la escuela.**

<b>Actividad</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>
a) Se me informa sobre el monto económico que se le asigna a la escuela para compra de materiales y la mejora del plantel, por ejemplo: material didáctico, deportivo, papelería, pintura, entre otros.	<b>si</b>		
b) El director involucra a los padres de familia para sugerir en que se puede utilizar este recurso económico	<b>no</b>		
c) ¿Estoy al tanto de los gastos que se realiza mes por mes en la escuela y se me informa a través de la asociación de padres de familia?		<b>si</b>	
d) Conozco en que actividades se involucra a los comités de participación social y participo en alguna de ellas.		<b>no</b>	
e) ¿En cuanto a las cuotas que se sugieren al inicio del ciclo escolar, los padres de familia deciden el monto de dicha cooperación?	<b>si</b>		

**9. ¿En cuál de las siguientes situaciones usted considera que la decisión es del director, los docentes, las autoridades, los padres de familia u otros miembros de la comunidad escolar, para resolver los problemas que se presentan? (marque con una x)**

<b>Ejemplo</b>	<b>Director</b>	<b>Docentes</b>	<b>Autoridades (supervisor de zona)</b>	<b>Padres de familia</b>	<b>Otros</b>

a) Gestionar para qué la escuela reciba donaciones y/o recursos económicos para mejorar el servicio.	<b>x</b>			<b>x</b>	
b) Apoyar a los alumnos cuando requieran mejorar su rendimiento escolar.		<b>x</b>		<b>x</b>	
c) Sancionar cuando se incumple una norma establecida en la escuela.	<b>x</b>				
d) Buscar apoyos de la delegación y otros medios para solucionar problemas de agua, luz, drenaje, recolección de basura, etc.	<b>x</b>			<b>x</b>	
e) Cuando se le otorga un recurso económico a la escuela, ¿quién decide qué materiales se necesitan adquirir, por ejemplo: material didáctico, de papelería, material de educación física, recursos para limpieza y mantenimiento del plantel, ¿etc.?	<b>x</b>	<b>x</b>			
f) Cuando existe un problema con el aprovechamiento de su hijo(a) y/o una situación problemática en especial, ¿a quién	<b>x</b>	<b>x</b>			

recurre para que dé solución a su queja?					
--	--	--	--	--	--

**10. De las opciones que se enlistan a continuación, elija marcando con una x las acciones que debe realizar un director de acuerdo con lo que usted considere relevante de su función**

<b>Actividad</b>	<b>Indispensable para realizar la función directiva</b>	<b>Necesario, pero no influye en la eficiencia de la función</b>	<b>Considero que no determina eficiencia en la función</b>
a) Gestionar y ejercer los recursos financieros que llegan a la escuela.	<b>x</b>		
b) Dar acompañamiento y asesoría a los docentes para apoyar en el aprendizaje de los alumnos.		<b>x</b>	
c) Vigilar que se cumpla el reglamento escolar y sancionar en caso de su incumplimiento.		<b>x</b>	
d) Ser cordial y atenta con los padres de familia atendiendo sus problemáticas		<b>x</b>	
e) Asistir a reuniones que le solicita la zona escolar.	<b>x</b>		
f) Recibir asesoría y capacitación para actualizar sus conocimientos	<b>x</b>		
g) Habilidades digitales para elaborar oficios y documentos que forman parte del protocolo administrativo.	<b>x</b>		

**11. De las situaciones que se mencionan a continuación, escriba sí usted está de acuerdo con las acciones que realiza el director.**

<b>Situación</b>	<b>Muy de acuerdo con el director</b>	<b>Medianamente de acuerdo, podría hacerlo de otra manera.</b>	<b>No estoy de acuerdo</b>
a) El director realiza una junta con su equipo docente para ponerse de acuerdo sobre las celebraciones de	<b>si</b>		

diciembre. Concuerdan en comprar algunos materiales para decorar la escuela.			
b) En CTE los docentes junto con el director realizan la planeación de las actividades que realizarán en la semana de la ciencia, donde invitarán a los padres de familia para trabajar con sus hijos.	<b>si</b>		
c) La directora de la escuela compra materiales para limpieza y de oficina, ya que entre las necesidades de la escuela determinaron que es necesario adquirir dichos recursos.		<b>si</b>	
d) En junta los padres de familia solicitan que, en la salida de los terceros, se lleve a cabo un vals. La directora les comenta que se llevará a cabo otra actividad artística para festejar la salida de sus hijos.	<b>si</b>		
e) Algunos niños asisten a la escuela sin gafete, la directora ha establecido algunas consignas para que los padres de familia se comprometan a cumplir con este reglamento.	<b>si</b>		
f) La directora solicita el apoyo de los padres de familia para pintar las zonas de seguridad de la escuela. Les pide llevar algunos materiales para la actividad.		<b>si</b>	
g) La asociación de padres de familia organizó un kermes para recolectar donaciones para la adquisición de nuevos juegos para el recreo.		<b>si</b>	

## 6.9 Encuesta 2.

### Padre de familia

(Jardín de niños con servicio regular en la alcaldía de Tlalpan)

La presente encuesta busca obtener información de la gestión escolar desde el punto de vista de los diferentes sujetos que participan en la institución, por favor, responda las siguientes preguntas de la manera más honesta posible.

Muchas gracias por su participación

1. **¿Como considera usted qué es el papel del director para solucionar los problemas que ocurren dentro de la escuela?**
  - a) Bueno
  - b) Malo
  - c) Regular
2. **¿En una escala de valoración, identifique con qué frecuencia el director emplea estas estrategias para dar atención a los problemas que surgen diariamente en la escuela?**

Estrategia	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces
a) Realizar juntas entre los docentes para acordar estrategias para solucionar conflictos	x		
b) Dirigirse a las autoridades para que den solución a los problemas		x	
c) Buscar soluciones involucrando la participación de los padres de familia.		x	
d) Desconoce las acciones que emplea el director para resolver problemas	x		

3. **Con que frecuencia el director realiza reuniones con los padres de familia para involucrarlos en las actividades que se realizan en la escuela.**
  - a) Frecuentemente
  - b) Algunas veces
  - d) Casi nunca

4. **¿De las siguientes opciones mencione con qué frecuencia asiste las actividades convocadas por la escuela?**

Actividad	Frecuentemente	Algunas veces	Muy pocas veces
-----------	----------------	---------------	-----------------

a) Reuniones con la directora del plantel para dar a conocer la asignación de recursos económicos para la mejora de la escuela.	<b>x</b>		
b) Conformar la asociación de padres de familia	<b>x</b>		
c) Participar en actividades de los CEPSE (comités escolares de participación social)	<b>x</b>		
d) Reuniones con el docente para tratar asuntos sobre el aprendizaje de su hijo(a).		<b>x</b>	

**5. ¿Conoce usted el reglamento escolar que opera en la escuela de su hijo(a)?**

- a) Si  
b) No

**6. De las normas que a continuación se enlistan, marque con una x, si para usted es importante respetarlas y acatar una sanción cuando son incumplidas.**

<b>Actividad</b>	<b>Deben ser respetadas pues son muy importantes</b>	<b>Importantes, pero no deben ser sancionadas</b>	<b>No afecta su incumplimiento</b>
a) Portar gafete del padre de familia para recoger a los alumnos al finalizar la jornada escolar.	<b>x</b>		
b) Respetar los horarios de entrada y salida de los alumnos, ser puntual en ambos casos.	<b>x</b>		
c) Asistir a las juntas informativas que solicite el docente y director del plantel.	<b>x</b>		
d) Participar en las actividades que convoca la escuela.		<b>x</b>	

**7. De las opciones que se enlistan a continuación, marque con una x con qué frecuencia ha participado usted en alguna de estas actividades.**

<b>Actividad</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>
a) Se me solicita apoyar a mi hijo con algunas tareas que dejan en casa	<b>x</b>		
b) Se me Informa cuando mi hijo (a) tiene conductas inapropiadas dentro de la escuela.	<b>x</b>		

c) Se me Informa por escrito sobre las conductas, aprendizajes y actitudes de mi hijo (a); comprometiéndome a colaborar con la escuela.		<b>x</b>	
d) Ayudo con materiales que solicitan y participo en actividades que benefician a la escuela, por ejemplo, arreglo y mantenimiento del plantel, pintura de áreas de seguridad, venta de alimentos en un kermes, etc.			<b>x</b>
e) Me involucro en actividades de aprendizaje de mi hijo (a), por ejemplo: una clase abierta, participar en una obra de teatro, actividades matemáticas, actividades deportivas y/o recreativas.		<b>x</b>	

**8. De las opciones que se mencionan a continuación, responda sí o no, usted ha participado en la toma de decisiones junto con la escuela.**

<b>Actividad</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>
a) Se me informa sobre el monto económico que se le asigna a la escuela para compra de materiales y la mejora del plantel, por ejemplo: material didáctico, deportivo, papelería, pintura, entre otros.	<b>x</b>		
b) El director involucra a los padres de familia para sugerir en que se puede utilizar este recurso económico		<b>x</b>	
c) ¿Estoy al tanto de los gastos que se realiza mes por mes en la escuela y se me informa a través de la asociación de padres de familia?			<b>x</b>
d) Conozco en que actividades se involucra a los comités de participación social y participo en alguna de ellas.			<b>x</b>
f) ¿En cuanto a las cuotas que se sugieren al inicio del ciclo escolar, los padres de familia deciden el monto de dicha cooperación?			<b>x</b>

**9. ¿En cuál de las siguientes situaciones usted considera que la decisión es del director, los docentes, las autoridades, los padres de familia u otros miembros de la comunidad escolar, para resolver los problemas que se presentan? (marque con una x)**

<b>Ejemplo</b>	<b>Director</b>	<b>Docentes</b>	<b>Autoridades (supervisor de zona)</b>	<b>Padres de familia</b>	<b>Otros</b>
a) Gestionar para qué la escuela reciba donaciones y/o recursos económicos para mejorar el servicio.	<b>x</b>			<b>x</b>	
b) Apoyar a los alumnos cuando requieran mejorar su rendimiento escolar.		<b>x</b>		<b>x</b>	
c) Sancionar cuando se incumple una norma establecida en la escuela.	<b>x</b>		<b>x</b>		
d) Buscar apoyos de la delegación y otros medios para solucionar problemas de agua, luz, drenaje, recolección de basura, etc.	<b>x</b>			<b>x</b>	
e) Cuando se le otorga un recurso económico a la escuela, ¿quién decide qué materiales se necesitan adquirir, por ejemplo: material didáctico, de papelería, material de educación física, recursos para limpieza y mantenimiento del plantel, ¿etc.?	<b>x</b>	<b>x</b>			
f) Cuando existe un problema con el aprovechamiento de su hijo(a) y/o una situación problemática en especial, ¿a quién recurre para que dé solución a su queja?	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	

**10. De las opciones que se enlistan a continuación, elija marcando con una x las acciones que debe realizar un director de acuerdo con lo que usted considere relevante de su función**

<b>Actividad</b>	<b>Indispensable para realizar la función directiva</b>	<b>Necesario, pero no influye en la eficiencia de la función</b>	<b>Considero que no determina eficiencia en la función</b>
a) Gestionar y ejercer los recursos financieros que llegan a la escuela.	<b>x</b>		
b) Dar acompañamiento y asesoría a los docentes para apoyar en el aprendizaje de los alumnos.	<b>x</b>		
c) Vigilar que se cumpla el reglamento escolar y sancionar en caso de su incumplimiento.	<b>x</b>		
d) Ser cordial y atenta con los padres de familia atendiendo sus problemáticas	<b>x</b>		
e) Asistir a reuniones que le solicita la zona escolar.		<b>x</b>	
f) Recibir asesoría y capacitación para actualizar sus conocimientos	<b>x</b>		
g) Habilidades digitales para elaborar oficios y documentos que forman parte del protocolo administrativo.		<b>x</b>	

**11. De las situaciones que se mencionan a continuación, escriba si usted está de acuerdo con las acciones que realiza el director.**

<b>Situación</b>	<b>Muy de acuerdo con el director</b>	<b>Medianamente de acuerdo, podría hacerlo de otra manera.</b>	<b>No estoy de acuerdo</b>
a) El director realiza una junta con su equipo docente para ponerse de acuerdo sobre las celebraciones de diciembre. Conciertan en comprar algunos materiales para decorar la escuela.		<b>si</b>	
b) En CTE los docentes junto con el director realizan la planeación de las actividades que realizarán en la semana de la ciencia, donde invitarán a los padres de familia para trabajar con sus hijos.	<b>si</b>		

c) La directora de la escuela compra materiales para limpieza y de oficina, ya que entre las necesidades de la escuela determinaron que es necesario adquirir dichos recursos.		<b>si</b>	
d) En junta los padres de familia solicitan que, en la salida de los terceros, se lleve a cabo un vals. La directora les comenta que se llevará a cabo otra actividad artística para festejar la salida de sus hijos.	<b>si</b>		
e) Algunos niños asisten a la escuela sin gafete, la directora ha establecido algunas consignas para que los padres de familia se comprometan a cumplir con este reglamento.	<b>si</b>		
f) La directora solicita el apoyo de los padres de familia para pintar las zonas de seguridad de la escuela. Les pide llevar algunos materiales para la actividad.		<b>si</b>	
g) La asociación de padres de familia organizó un kermes para recolectar donaciones para la adquisición de nuevos juegos para el recreo.		<b>si</b>	