



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**DIRECCIÓN EFECTIVA EN PRIMARIAS PÚBLICAS.
RECOMENDACIONES DESDE VOCES DOCENTES**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PRESENTA

LORENA ARELI JACINTO RAMIRO

No. CVU CONACYT 1135143

DIRECTORA DE TESIS

DRA. ALMA CECILIA CARRASCO ALTAMIRANO

No. CVU CONACYT 54519

PUEBLA, PUE

NOVIEMBRE, 2021

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	---

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema de investigación	5
Preguntas de investigación	7
Objetivos de la investigación	8
General	8
Particulares	8
Hipótesis de la investigación	8
Justificación de la investigación	9
Revisión de la Literatura (Estado del Conocimiento)	10
Método de la Investigación	11
Fuentes de Información	11
Técnicas	12
Instrumentos	12
Alcances y Limitaciones	13

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

14

Introducción	14
2.1 Marco Político y Normativa de la Educación Básica: Nivel Primaria	14
2.1.1 La educación primaria en el marco del sistema educativo nacional	16
2.1.2 Orientaciones hacia la educación de calidad en México	20
2.1.2.1 La evaluación y las iniciativas de cuatro gobiernos federales	21
2.2 La dirección en escuelas primarias públicas en México. Función directiva en el marco de políticas públicas	24
2.2.1 La dirección escolar: puesto y función desde los documentos sectoriales...	25
2.2.2 MEJOREDU ofrece una guía para la función directiva	29
2.3 La dirección escolar debe participar de las mejoras educativas y la evaluación es un recurso para ello	30

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

Introducción	32
3.1 Dirección escolar	32
3.2 Movimiento de Escuelas Efectivas	37
3.2.1 Un Modelo para entender y estudiar la Efectividad Escolar	41
3.3 Rasgos de la dirección para el cambio escolar	46
3.3.1 Liderazgo compartido, distribuido	48
3.3.2 Acciones directivas	49
3.4 Dirección y pandemia	50
Conclusión	50

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO

Introducción	52
4.1 Una investigación cualitativa	52
4.2 Docentes participantes del Estudio	53
4.3 Procedimiento e instrumento de estudio	54
4.4 Procedimiento de la investigación	55
4.5 Analisis de datos	56

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1 Resultados y análisis	58
5.2 Datos generales de docentes. Sujetos de estudio laboran en diversas modalidades escolares	59
5.3 ¿Quiénes son los participantes del estudio?	60
5.4 Los docentes y sus condiciones de vida y trabajo	60
5.5 ¿En qué condiciones de conectividad trabajan los docentes?	65
5.6 Clima escolar	68
5.7 Acompañamiento directivo y clima escolar	68
5.8 Realidades del ejercicio directivo y ejercicio directivo imaginado	69
5.9 Diferentes marcos generales para el ejercicio directivo	70
5.10 Objetivos de mejora en términos de resultados	70
5.11 Visión y objetivos compartidos	71
5.12 Establecimiento de obj y eval de los logros de obj	72
5.13 El profesor como protagonista del proyecto de mejora	73
5.14 Sistema para comunicar resultados y evaluación	73
5.15 Recomendaciones a la dirección escolar	74

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	77
Recomendaciones	78

REFERENCIAS

Referencias	78
-------------------	----

Relación de Tablas

Tabla 1.- Universo educativo en México del ciclo escolar 2018-2019. Elaboración propia.

Tabla 2. Diferencias clave entre los conceptos “liderazgo, autoridad y gestión”. (García-Garnica, 2006, 8)

Tabla 3.- Datos generales de sujetos. Elaboración propia.

Tabla 4.- Datos generales y Formación Educativa de Sujetos. Elaboración propia

Tabla 5.- Datos sociodemográficos de sujetos y tiempo traslado a escuelas. Elaboración propia.

Tabla 6.- Conectividad y equipamiento tecnológico y de trabajo de sujetos.
Elaboración propia.

Relación de Figuras

Figura 1. Elementos de Efectividad Escolar en el Modelo de Murillo Torrecilla (2004).

ANEXOS

Anexo 1: Datos generales de sujetos	81
Anexo 2: Instrumento – Entrevista a profundidad	82
Anexo 3: Entrevista a profundidad D1	87
Anexo 4: Cronograma de trabajo para Mayo	103

INTRODUCCIÓN

Idealmente la tarea directiva responde a dos exigencias centrales: la gestión de la calidad en una escuela y el acompañamiento pedagógico a los docentes. En este trabajo se presentan hallazgos de una investigación cualitativa de docentes de escuelas primarias de distintas modalidades escolares que valoran la actuación directiva. En el ciclo escolar 2020-2021 se entrevistaron a cinco docentes sobre las condiciones de realización del trabajo en periodo de pandemia COVID-19 para indagar formas y recursos de apoyos de la dirección a su labor antes y durante la pandemia. En este trabajo se presentan críticas al ejercicio directivo formuladas por docentes quienes reportan que los apoyos pedagógicos para cumplir las tareas de enseñanza provienen más de los pares que de la dirección escolar. Los estudios de Efectividad Escolar colocan en el centro de las buenas escuelas al liderazgo pedagógico de la dirección, en voz de los entrevistados, la persona que ocupa la dirección de sus escuelas no contribuye a preparar a los actores escolares para el cambio y que la evaluación y control externo a la escuela, exigidos en este periodo de trabajo a distancia y en línea son los elementos que en realidad guían el trabajo directivo.

El objetivo de este trabajo es proponer una reflexión sobre la función directiva desde los estudios de Eficacia Escolar. La motivación para realizarlo y la adopción de la perspectiva de estudio es orientar actuaciones para favorecer una dirección efectiva en Escuelas Primarias Públicas. Como estudiosa de la gestión escolar las voces docentes ofrecen recursos de reflexión y guían de actuación para la tarea directiva. Cinco docentes de escuelas primarias de diversas modalidades fueron entrevistados sobre el ejercicio directivo. Presentamos dos ejes de reflexión el reto de la calidad del servicio educativo y la importancia del acompañamiento pedagógico como parte de la tarea directiva.

El discurso educativo contemporáneo presenta una Nueva Escuela Mexicana. Una escuela que postula la ejecución de una “educación profundamente humanista, científica y tecnológica”. Su objetivo es el desarrollo armónico de todas

las facultades del ser humano, así como el fomento del respeto de los derechos, de las libertades y de una cultura de paz y solidaridad internacional, antes y después de la pandemia COVID-19 las expresiones de esta nueva escuela en el ejercicio de la función directiva han cambiado. Uno de los cambios centrales de la atención a distancia es el aprendizaje de nuevas formas de atención pedagógica pautadas por la virtualidad. Las distintas realidades de entornos escolares y actualmente deben responder a los mismos retos de atención virtual a la enseñanza.

En la actualidad la educación se encuentra en una brecha que exige reconocer los retos que la organización escolar enfrenta. La expresión del Sistema Educativo en cada organización involucra agentes como: alumnos, padres de familia, docentes, directivos, supervisores y todo aquel que lo conforma. Todos los actores involucrados e implicados en la educación reconocen, valoran y esperan apoyos específicos para realizar su trabajo. Presentamos retos de la función directiva nombrados por uno de los actores, los docentes. Desde la práctica profesional cada docente reconoce los rasgos de la práctica directiva y en este trabajo interesa destacar 10 rasgos deseables.

Los planteles de Educación Primaria son instituciones destinadas a proporcionar educación general básica, cuyo objetivo primordial es dotar al educando de la formación, los conocimientos y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y la adquisición de hábitos positivos para la convivencia social.

Independientemente de la modalidad escolar, la función directiva, idealmente en cada una de estas escuelas es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sin número de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar en un sitio específico.

Si bien la dirección de la escuela es una función ejercida por una persona a partir de una posición reconocida o asignada por autoridades del sector, en el caso

de la escuela pública, o de la organización escolar, en el caso de la escuela privada, no siempre se reconoce a la persona que ocupa esa función porque no ejerce un liderazgo real en su comunidad escolar sino un liderazgo formal y asignado. En esta tesis proponemos reconocer la centralidad del liderazgo pedagógico para colocar en el centro el trabajo cotidiano, los proyectos y los esfuerzos de la escuela hacia los aprendizajes de todos los alumnos. El compromiso que como docentes tengamos con la comunidad estudiantil es central.

Señala Linda Darling Hammond (2002) que nuestro futuro, ahora más que nunca, depende en gran medida de nuestra capacidad de aprender porque el fracaso en el aprendizaje llegará a ser una derrota imposible de superar, en este sentido llama nuestra atención también sobre nuestra capacidad de enseñar. Afirma que en la retórica escolar se acepta el derecho a aprender, pero en la realidad la enseñanza en la escuela queda reducida a procedimientos que apenas proporcionan la ocasión de provocar un aprendizaje satisfactorio.

El liderazgo pedagógico es reconocido como uno de los factores centrales que se relacionan con la calidad del servicio educativo, con los logros escolares (OCDE, 2012). Idealmente el liderazgo pedagógico sería ejercido por la persona que cumple con la función directiva de la escuela, pero es importante que esa persona reconozca, valore e impulse también un liderazgo distribuido para contribuir todos, como miembros de la comunidad escolar, en la construcción de escuelas de calidad para los estudiantes y sus familias.

Para el Ciclo Escolar 2018-2019, el total de escuelas en el país es de 260,869, de este total, las primarias son 96,508. El total de estudiantes es 36,368,778 y de este total 13,972,269 son estudiantes de escuelas primarias. El total de docentes en el país son 2,090,849 y de este total 572,104 son docentes de escuelas primarias (SEP, 2020)

Esta tesis propone un ejercicio de reflexión sobre la función directiva en escuelas primarias que, desde las voces docentes, alimente recomendaciones para mejorar el ejercicio directivo en cada Institución Educativa. El capítulo final ofrece

un decálogo para pensar, impulsar y apoyar nuevas formas de dirección escolar en las escuelas primarias.

La planeación inicial de este trabajo de titulación se formuló antes del inicio de la pandemia COVID-19 y esta inédita realidad que se vive en el mundo ha obligado a reorganizar los servicios escolares y, particularmente, en las escuelas primaria ha orillado a decisiones que favorecen la autonomía docente en el ejercicio de su trabajo, sincrónico y asincrónico en línea y han puesto de manifiesto, más que nunca, para todos los integrantes de la comunidad escolar, la importancia del ejercicio directivo como líder organizacional y pedagógico. La dirección escolar se ejercía de formas distintas en cada escuela antes de la pandemia y se sigue realizando de forma diferente durante ella. Este trabajo busca alimentar las conversaciones sobre el trabajo escolar de calidad en beneficio de los estudiantes, colocando en el centro del análisis los rasgos y los alcances del ejercicio directivo.

Muchas veces las rutinas administrativas tan fuertemente instaladas en la escuela hacen del directivo más un gestor institucional de la Secretaría de Educación Pública que un verdadero líder organizacional y pedagógico en su escuela. En esta tesis se ofrecen aportes de cinco docentes entrevistados para analizar, desde su experiencia y valoraciones, el ejercicio de la función directiva de sus escuelas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema de Investigación

¿La Nueva Escuela Mexicana, está preparada frente a las nuevas transformaciones sociales que se están presentando? La exigencia de atención educativa en línea plantea retos a cada organización escolar y los actores que la conforman.

En la actualidad la educación se encuentra en un singular momento que exige reconocer los retos que la organización escolar enfrenta. La expresión del sistema educativo en cada organización involucra agentes como: alumnos, padres de familia, docentes, directivos, supervisores. Todos los actores involucrados e implicados en educación enfrentan retos que deben ser nombrados y atendidos.

La escuela; debe ser el sitio, donde los estudiantes además de aprender, adquirir conocimientos, habilidades, valores, etc. Enfrentan un periodo actual de aislamiento, lo que implica un reto mayor para la enseñanza. Frente a lo que se está presentando a nivel mundial una situación generalizada de “pandemia” y “quedarse en casa” la expresión en cada escuela implica decisiones, aprendizajes y cambios que se atienden con respuestas emergentes por parte de sus actores.

Un actor central es la dirección. Tener una orientación de liderazgo para atender la dirección exige reconocer los aportes de los estudios de liderazgo organizacional y empresarial. Según Marin Hector (2019) un buen líder tiene las características de: desempeñarse muy bien en el área profesional, llevar o guiar hacia el objetivo y visión de la empresa, construir las condiciones para que exista un buen clima de trabajo, crear las condiciones para que haya entre los actores de una organización respeto, colaboración y metas en común. De la misma manera; el liderazgo en una institución educativa, implica transformación continua y actualización constante. Estos rasgos de liderazgo en las instituciones educativas también están reconocidos por Murillo (2014).

Un reto para la dirección escolar es conocer los documentos sectoriales. En el Programa Sectorial de Educación (2021-2024), se establece “Los factores que han contribuido a que la calidad de la educación no cumpliera con sus fines fueron: una oferta educativa poco adecuada y atractiva para las y los estudiantes; personal docente poco capacitado; materiales educativos poco pertinentes y oportunos; planes y programas de estudio fuera del contexto social; métodos pedagógicos obsoletos; y trámites burocráticos que no son acordes a la realidad de las escuelas y que generan una carga administrativo excesiva para el personal docente y directivo” (p 6). Si el reto de la calidad educativa existía antes de la situación de pandemia del COVID-19, esta inédita realidad plantea nuevas expresiones para los retos que de forma tradicional enfrenta cada escuela.

Esta carga excesiva para directivos y docentes es reconocida por la propia SEP, cuando plantea: “Por otra parte, un factor que afecta negativamente la calidad de la educación es la buracratización del sistema educativa, el cual deriva en una sobrecarga administrativa para el personal docente y directivo, que merma el trabajo didáctico en las aulas y desalienta la creatividad y la innovación. Desde hace varias administraciones se reconoce que las escuelas enfrentan una situación critica por el uso ineficiente del tiempo escolar: el personal con funciones de supervisión, de dirección y docencia destina demasiado tiempo (alrededor de la mitad de su jornada o más) a responder solicitudes de información provenientes de todo tipo de instancias, lo que hace que el aspecto administrativo dificulte la gestión pedagógica” (SEP, 2021, 110). Si la sobrecarga administrativa era una realidad antes de la pandemia ahora no solo se ha agravado, sino que ha adquirido nuevas dimensiones que la dirección escolar debe reconocer e intentar disminuir.

El tema de dirección ha sido abordado desde distintas disciplinas y estudiado desde un abanico amplio de perspectivas, el personal con funciones de dirección idealmente es quien ejerce un liderazgo organizacional. Es aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas escolares para el óptimo funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable. Para estudiar la tarea directiva en esta

tesis se adopta el marco de la Efectividad Escolar o el de las Escuelas Efectivas siguiendo los aportes de Murillo (2014).

En el programa sectorial ubican en la función directiva a distintos actores, como a “este personal comprende a coordinadores de actividades, subdirectores y directores de educación básica; subdirector académico, subdirector administrativo, jefe de departamento académico y jefe de departamento administrativo o equivalentes en la educación media superior, y para ambos tipos educativos a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes conforme a la estructura ocupacional autorizada” (SEP, 2020). En este trabajo nos ocuparemos solo de la dirección de escuelas de educación básica, específicamente de escuelas primarias.

Los estudios de eficacia escolar aportan elementos para caracterizar a un buen líder escolar a partir de la experiencia, por ello es el marco de las escuelas efectivas el adoptado en este trabajo. Me propongo caracterizar el liderazgo de directivos y directivas de escuelas primarias para construir una propuesta de los rasgos ideales de una buena dirección para lograr que una escuela sea de calidad y eficaz.

Preguntas de Investigación

¿La Nueva Escuela Mexicana, está preparada frente a las nuevas transformaciones sociales que se están presentando?

¿Es posible identificar o reducir a 10 las tareas indispensables de una buena dirección escolar?

¿La nueva normalidad pos pandemia reorientará las tareas directivas en las primarias públicas? Y en esta reorientación ¿servirá el catálogo?

Objetivos de la Investigación

General

Proponer un decálogo para favorecer la dirección efectiva en escuelas primarias públicas como recurso de reflexión y guía de actuación para la tarea directiva, a través de la sistematización de información ofrecida por cinco docentes de escuelas primarias de diversas modalidades a quienes se entrevistará sobre la función directiva en sus escuelas a partir de ejes propuestos desde los estudios de efectividad escolar.

Particulares

- Objetivo particular 1. Caracterizar comparativamente cinco ejercicios de dirección escolar en escuelas primarias a partir de los rasgos propuestos por los estudios de efectividad escolar para identificar coincidencias y diferencias en el ejercicio de la gestión directiva en periodo de pandemia, vista desde la mirada docente.
- Objetivo particular 2. Identificar el impacto que el ejercicio de la gestión directiva tiene en los docentes para orientar decisiones, innovaciones y desarrollo de la enseñanza en las aulas a través de relatos docentes que contrastan un acertado y un equivocado ejercicio directivo.

Hipótesis de la Investigación

El ejercicio docente cotidiano posibilita el conocimiento del trabajo directivo y favorece la construcción de recomendaciones para fortalecer la función directiva.

Justificación de la Investigación

La educación puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila, construye y aprende conocimientos. La educación también implica una toma de conciencia cultural y conductual. Es en la escuela donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores, pero también es el espacio para construir innovaciones. El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de apropiación alcanzado, estos aprendizajes pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo.

La educación formal o escolar, consiste en la presentación sistemática de ideas, hechos y técnicas a los estudiantes y en los procesos de construcción y apropiación estudiantil. En México el sistema de educación ofrece a través de escuelas primarias servicios educativos que se atienden desde las aulas por los docentes y que son coordinados por la figura de la dirección en cada escuela. La mayoría de las escuelas primarias en México son públicas, es decir sostenidas por financiamiento del estado. Los docentes o enseñantes son trabajadores del estado y son las personas que mayor influencia tienen en los estudiantes. Una persona ejerce una influencia ordenada y voluntaria sobre otra, con la intención de formarle. Así, el sistema escolar es la forma en que una sociedad transmite y conserva su existencia colectiva entre las nuevas generaciones.

La educación es un derecho de todos los niños, niñas y adolescentes. Independientemente de la contingencia de COVID-19 el servicio educativo se sigue ofreciendo. Aunque las escuelas están cerradas, los maestros y maestras han tenido que cambiar sus clases presenciales a una modalidad en línea o a distancia, y niñas, niños y adolescentes están en casa realizando sus tareas y actividades escolares. En este contexto de cambio obligado interesa saber qué están haciendo los directivos y cómo están encarando desde cada escuela el cumplimiento de este derecho.

Si la educación es una forma de brindar estabilidad y seguridad a la niñez ya que ayuda a implementar una rutina, a utilizar su tiempo de forma productiva las iniciativas y los cambios en las formas de enseñar en el periodo de pandemia deben dar cuenta de las propuestas para ayudar a los niños a afrontar el trauma, el estrés y el miedo que pueden estar sintiendo a causa de la pandemia. Es muy importante que los niños, niñas y adolescentes puedan seguir estudiando y aprendiendo desde casa, de lo contrario podría darse el caso de que la escuela pública esté fallando en su tarea educativa. Una forma de saber qué pasa en la escuela es indagando qué están haciendo docentes y directivos en este singular periodo de aislamiento social.

Frente a la imposibilidad de reunirse presencialmente con los estudiantes los docentes han debido aprender, atender y desarrollar conocimientos sobre la educación a distancia. La educación a distancia es la modalidad de enseñanza que se tiene desarrollado total o parcialmente en un ambiente virtual. Esto solo es posible gracias a las tecnologías educativas, que permiten el intercambio de conocimiento, aunque el profesor y el estudiante no estén en un mismo entorno físico. El contenido de las clases sigue siendo el mismo, la diferencia es que con la EAD puedes elegir varios formatos interactivos para producir material. En este trabajo se documentarán retos docentes y directivos sobre el ejercicio obligado de la educación a distancia.

Revisión de la Literatura (Estado del Conocimiento)

El tema de dirección ha sido abordado desde distintas disciplinas y estudiado desde un abanico amplio de perspectivas, Gestion de Calidad (Deming, 1982), Planeacion Estratégica (Chandler, 1962), entre otras. El personal con funciones de dirección idealmente es quien ejerce un liderazgo organizacional. Es aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas escolares para óptimo funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable. Para estudiar la tarea directiva se adopta el marco

de la Efectividad Escolar o el de las Escuelas Efectivas siguiendo los aportes de Murillo Torrecilla (2003, 2004, 2006), Blanco, et al., (2008).

Método de la Investigación

La Investigación Cualitativa es una actividad situada que ubica al observador en el mundo. Consiste en un conjunto de prácticas interpretativas y materiales que vuelven visible el mundo social. Estas prácticas a su vez inciden sobre el mundo que se está investigando: lo convierten en una serie de representaciones, incluyendo apuntes de campo, **entrevistas**, conversaciones, fotos, grabaciones y memos.

Fuentes de Información

Una fuente de información se refiere a un libro, artículo, página de internet, video, entre otros que consultamos para buscar información de un tema que nos interese, existen diferentes tipos de fuentes de información entre ellas están:

Primarias: Proporciona datos de primera mano, un tipo muy importante de fuentes primarias son los artículos científicos ejemplos; libros, tesis, patentes, trabajos de conferencias, películas, opinión de expertos, publicaciones oficiales y sitios web.

Secundarias: Consiste en resúmenes y listados de referencias publicadas sobre un tema, por ejemplo; bibliografías, sitios web, enciclopedias, índices, base de datos, censos, anuarios y diccionarios.

Terciarias: Son documentos que reúnen nombre y títulos de revista de otras publicaciones periódicas, por ejemplo; bibliografía de bibliografía, guías de obras de referencia.

Elegir fuentes de información requiere por el investigador apertura, observación y análisis, una fuente de información es confiable en la medida que logramos relacionar de manera científica su utilidad con la meta de investigación.

En esta tesis se recurrió a fuentes de información primarias para identificar y seleccionar aportes desde una perspectiva, la de las escuelas efectivas, y, las fuentes secundarias alimentaron esencialmente el capítulo contextual al recurrir a documentos de la Secretaría de Educación Pública, primordialmente.

Técnicas

La triangulación es la técnica clave de análisis utilizada; esta técnica implica asegurar la confiabilidad de las conclusiones por medio de fuentes múltiples de datos dentro de cada tipo. La validez de las conclusiones, especialmente al tratar de determinar causa y efecto, se deriva de la correspondencia entre los diferentes tipos de fuentes de datos; y del descarte sistemático de explicaciones alternativas y de la explicación de resultados “por fuera”.

Examinar la solidez de la información a través de distintos tipos de datos, es un medio de obtener verificación. Existen estrategias específicas para hacer comparaciones, tales como comparar patrones, construir explicaciones, y efectuar revisiones temáticas.

Instrumentos

La entrevista cualitativa en profundidad son los encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como expresan sus propias palabras. Lo que interesa a partir de esta técnica de investigación cualitativa es recoger, recuperar la perspectiva, la visión de los entrevistados.

Con una entrevista a profundidad se va a tratar de entender la visión del mundo, que tienen nuestros entrevistados. Lo que se realizó fue una interpretación que los actores tienen acerca de sus relaciones con las otras personas, con su entorno, su institución o algún otro tipo de hecho o suceso con los cuales los actores se sientan comprometidos, objeto de nuestro interés.

Alcances y Limitaciones

Como estudio cualitativo de cinco casos escolares vistos a través de cinco docentes lo que este trabajo aporta es un mayor conocimiento sobre el ejercicio directivo en las escuelas primarias. La extensión de la Guía de Entrevista permitió conocer detalles aportados por algunos entrevistados y resultó excesiva para otros, en estudios posteriores la entrevista deberá depurarse.

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL EDUCACIÓN PRIMARIA PÚBLICA Y DIRECCIÓN ESCOLAR

Introducción

En este capítulo se presentan en dos grandes apartados las políticas sectoriales de Educación en México sobre la escuela primaria y sobre la función directiva. Se presenta información estadística para situar a la escuela primaria en el marco del Sistema Educativo Nacional y se resalta la importancia de situar a la calidad como reto fundamental del sistema educativo.

Para identificar las exigencias normativas a la dirección escolar se recurre a los documentos sectoriales que definen esta función para resaltar los retos de la persona que ocupa esta función en una escuela primaria.

2.1 Marco Político y Normativa de la Educación Básica: Nivel Primaria

En México son cuatro los niveles escolares para los que se ha establecido la obligatoriedad. Ello significa que los estudiantes tienen el derecho y obligación de cursarlos y el Estado tiene la responsabilidad y obligación de cumplir las condiciones para ofrecer el servicio educativo. Estos niveles son: preescolar, primaria, secundaria y bachillerato. A lo largo de aproximadamente siete décadas se han ido sumando exigencias de obligatoriedad de la educación básica empezando por la educación primaria a finales de la década de 1950 y concluyendo con la exigencia de obligatoriedad del bachillerato en la década de 2010. La reforma curricular de 1993 respondió a la exigencia de obligatoriedad de la escuela secundaria ofreciendo criterios de articulación entre ambos niveles educativos. En 2013 se reforma el artículo 4° de la Ley General de Educación para sumar un cuarto nivel escolar obligatorio, el bachillerato.

Esta tesis se enfoca en la educación primaria, teniendo como propósito documentar la percepción docente sobre el ejercicio directivo.

La obligatoriedad de la educación primaria está definida desde el artículo tercero constitucional, pero hasta el año 2002 se le adiciono la categoría “calidad” a los tres niveles de educación básica reconocida hasta entonces: preescolar, primaria y secundaria. El mismo Art 3° constitucional faculta al poder Ejecutivo Federal para determinar los planes y programas de estudio de la educación básica y en estos se manifiesta una vinculación buscada entre niveles que en el programa de 2018 se reconocen como Aprendizajes Clave.

De las disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se derivan las leyes secundarias que rigen la tarea educativa y que orientan las actuaciones de los actores escolares, una central es la Ley General de Educación (LGE). En cada sexenio se hacen modificaciones y ajustes a la LGE y los sobresalientes en el sexenio actual (AMLO 2018-2024) son: todos los habitantes del país deben cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior.

Es obligación de los mexicanos hacer que sus hijos menores de dieciocho años asistan a las escuelas, para recibir educación obligatoria, en los términos que establezca la ley, así como participar en su proceso educativo, al revisar su progreso y desempeño. En uno de sus apartados precisa que los recursos que eran entregados al INIFED (Instituto Nacional de Infraestructura Física Educativa), ahora se harán llegar directamente a los comités de maestros y padres de familia en las escuelas. También indica que no se podrá condicionar la inscripción, el acceso a los planteles, la aplicación de evaluaciones o exámenes. Se priorizará el fortalecimiento de la formación docente, los planteles educativos, la mejora continua de la educación, el federalismo educativo y el financiamiento a la educación. Destaca que la educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios responderá a los siguientes criterios: será democrática, nacional (“sin hostilidades ni exclusivismos, la educación atenderá a la solución y comprensión de nuestros problemas, la defensa de nuestra soberanía e independencia política”), humanista, equitativa, inclusiva, intercultural, e integral.

Los principios y la legislación educativa se traducen en documentos de política sectorial sexenal como documentos que orientan la acción en el sector educativo. Cada nueva presidencia debe desarrollar y presentar un Plan Nacional de Desarrollo (PND) y de este Plan se deriva el Programa Sectorial de Educación (PSE) que traducen en planteamientos programáticos el espíritu de las Leyes Educativas. El PSE 2013 – 2018 en materia de Planes de Estudio para la Educación Primaria, establece que actualiza contenidos y organización, sin embargo, en los hechos mantuvo la propuesta de “Aprendizajes Básico”, elaborada por el equipo del sector educativo del anterior sexenio.

En materia de conducción escolar de la enseñanza, cada escuela debe tener un directivo escolar o una persona que ejerce la función directiva. Para obtener la plaza de dirección escolar se establecen las siguientes exigencias: tener una antigüedad como funcionario o trabajador del estado en la función docente en escuelas públicas, haber realizado docencia frente a grupo, presentar un proyecto de dirección que incluya objetivos, líneas de actuación y la evaluación del mismo y participar de las evaluaciones y procedimientos que se establezcan.

2.1.1 La educación primaria en el marco del sistema educativo nacional

Desde el origen obligatorio de la primaria en México, en el periodo presidencial de Adolfo López Mateos se establece que la educación primaria es un nivel escolar formado por seis grados escolares, de 1o a 6o de primaria. Idealmente en una escuela primaria de organización completa hay al menos un grupo de estudiantes por grado escolar y una dirección escolar. Sin embargo, la oferta educativa en las escuelas primarias no es en todos los casos de organización completa.

Estadística	Nacional	Puebla
Total de Escuelas	260,869	11,957
Escuelas primarias	96,508	4,650
Total Docentes	2090,849	101,161

Docentes de primaria	572,104	29,145
Docentes de primarias generales	n.d.	25,967
Total de Estudiantes	36368,778	2078,123
Estudiantes de escuelas primarias	13972,269	782,767

Tabla 1.- Universo educativo en México del ciclo escolar 2018-2019. Elaboración propia con datos de SEP.

Cada una de las 4,650 escuelas de Puebla tienen un director que idealmente realiza funciones de gestión pedagógica y que es el responsable de conducir a los actores escolares para cumplir con las exigencias programáticas del sistema educativo.

En el ciclo escolar previo a la pandemia (2018-2019) la eficiencia terminal de la educación primaria en Puebla se estimó en un 98.2%, el indicador producido para ciclo escolar 2020-2021 permitirá identificar si este porcentaje se mantiene y en qué medida se incrementó el abandono escolar que para este mismo ciclo fue de 0.2 % en Puebla, menor que a nivel nacional que fue de 0.6 %.

Las modalidades reconocidas y atendidas por el sector educativo (SEP) son: organización completa, bidocente y unitaria. Frente al crecimiento de pequeñas localidades que no justifican la creación de una escuela, la educación ha sido considerada como un área fundamental para la transformación y el desarrollo social, económico, político y cultural de una sociedad. Por ello, aunque en la década de 1970 nuestro país contaba con algunas instituciones para hacer frente al gran reto de llevar educación a todos los mexicanos, indudablemente algunos sectores quedaban desprotegidos.

Por Decreto Presidencial, el 11 de septiembre de 1971, se crea el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), como un organismo descentralizado encargado de generar nuevos modelos educativos tendientes a abatir el rezago en materia de educación. Desde entonces ha tenido la encomienda de hacer realidad el derecho a la educación de los niños que habitan en localidades marginadas y con

mayor rezago educativo en nuestro país. Las escuelas Conafe no son atendidas por docentes ni por directivos que son empleados de SEP.

En esta tesis solo nos referimos a las escuelas que forman parte del sistema SEP. Las escuelas de educación primaria son instituciones destinadas a proporcionar educación general básica, cuyo objetivo primordial es dotar al educando de la formación, los conocimientos y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y la adquisición de hábitos positivos para la convivencia social.

- La escuela de organización completa se refiere al centro educativo en el que se ofrece un servicio de educación primaria con docentes por cada uno de los seis grados escolares que la conforman bajo la coordinación de un directivo escolar.
- Las escuelas bidocente; es el plantel en donde dos maestros (as) atienden a todos los grupos y grados de la escuela y cumple también funciones directivas y administrativas, este término se utiliza únicamente en educación primaria.
- En las escuelas unitarias, existen otras variantes como tener un solo maestro (a) que atiende todos los grados y, además de cumplir con su labor docente, tiene a su cargo las actividades administrativas y de limpieza de las instalaciones escolares, a veces apoyado por los padres de familia de sus alumnos.

Por lo general, en las zonas urbanas encontramos escuelas de organización completa, en tanto que las escuelas bidocentes, unitarias y multigrado se ubican en zonas rurales o indígenas. El contexto en que se encuentra la escuela y el personal que en ella labora se distinguen por características particulares. Una escuela puede contar con un edificio construido especialmente; en estos casos, regularmente cuenta con aulas adaptadas a las características climáticas, orientación adecuada, mobiliario, pizarrones, canchas y patio, dirección, sala de usos múltiples, un espacio para la biblioteca y sala de maestros; quizás tiene equipo de apoyo a la enseñanza.

Independientemente de la modalidad escolar, la función directiva, idealmente en cada una de estas escuelas es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sin número de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar en un sitio específico.

Entre la dirección ocupada por docentes comisionados y la que normalmente ocupan personas con puesto de dirección, en esta tesis interesa resaltar los rasgos de la dirección escolar formal. En el siguiente apartado se presentan los rasgos esperados en el ejercicio de la dirección.

- Gestión. De personas, recursos, tecnología e información.
- Liderazgo. En equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la comunidad escolar.
- Mediación. En conflictos y proporcionar clima de convivencia.
- Formación. Permanente.
- Calidad. Mejora continua, innovación y cambio.

En este trabajo se entrevistaron a docentes de modalidades de organización completa con turno vespertino y matutino, jornada ampliada y maestras en escuela bidocente y unitaria, sobre la función directiva en sus escuelas.

Resalta la doble función, docente y directiva de los docentes de escuelas unitarias que exigen un tratamiento especial y un estudio más profundo en otros trabajos.

2.1.2 Orientaciones hacia la educación de calidad en México

Garantizar, o incluso proveer de manera directa, educación de calidad a todas las personas que habitan un país es una de las principales responsabilidades de los

gobiernos en el siglo XXI. Una comunidad educada es el motor indispensable para el desarrollo económico, político y social de una nación. En la última década, sucesivos gobiernos nacionales y diversas organizaciones internacionales ha puesto que las metas centrales de la política educativa sean incrementar su calidad y abatir las desigualdades vinculadas al derecho universal a la educación.

En los documentos sectoriales se ha definido la calidad de formas complementarias. Entre las definiciones que adoptamos para pensar en la función directiva de las escuelas están las siguientes:

“Factores que contribuyeron a que la calidad de la educación no cumpliera con sus fines fueron: una oferta educativa poco adecuada y atractiva para las y los estudiantes; personal docente poco capacitado; materiales educativos poco pertinentes y oportunos; planes y programas de estudio fuera del contexto social; métodos pedagógicos obsoletos; y trámites burocráticos que no son acordes a la realidad de las escuelas y que generan una carga administrativa excesiva para el personal docente y directivo” (Programa Sectorial de Educación. PSE 2020-2024).

Los planteamientos expresados en esta definición de mejora fueron hechos en un periodo inicial del periodo gubernamental, anterior a la pandemia. En el momento en el que se realiza esta tesis, ciclo escolar 2020-2021, los planes y programas educativos, así como los materiales sostenidos en los métodos pedagógicos impulsados en el sexenio anterior son los mismos que se siguen ocupando. La imposibilidad de ofrecer servicios escolares por la pandemia COVID-19, que cambió la fisonomía del sistema educativo desde marzo del 2020, ha hecho que las formas que la carga administrativa se multiplique para los docentes. El personal docente se ha visto obligado a capacitarse en el ejercicio de sus tareas apoyado por medios digitales.

En el gobierno actual AMLO (2018-2024) la calidad es una preocupación central desde los documentos de política cambiando incluso documentos normativos para asociar este adjetivo “calidad” al sustantivo educación. En el siguiente apartado presentamos la traducción de la preocupación por la calidad en

las iniciativas de evaluación de los últimos tres sexenios. Para los actores educativos, particularmente para directivos y docentes, el reto de la calidad ha multiplicado sus demandas en este periodo de pandemia.

2.1.2.1 La evaluación y las iniciativas de cuatro gobiernos federales

Las exigencias de las políticas de evaluación de aprendizajes escolares se sitúan en el marco de programas internacionales. En este apartado se presentan las definiciones y orientaciones para la evaluación educativa en México relacionadas con las exigencias internacionales de las pruebas PISA-OCDE.

En los Planes Nacionales de Desarrollo (PND) de los presidentes Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) y Enrique Peña Nieto (2012-2018) es posible observar continuidad en el discurso correspondiente a dos objetivos de la política educativa: mejorar la calidad e impulsar la equidad (Laura Flamand, 2019). Si buscamos una traducción del discurso en las realidades educativas se podría decir que en los programas que mayor se expresan estas preocupaciones es en los programas de evaluación.

Las decisiones de mejora de calidad educativa también están enmarcadas en las exigencias sectoriales de organismos internacionales. Si tomamos en cuenta la participación de México en la OCDE desde el año 1994, el país está comprometido en las iniciativas de esta organización. Una de las exigencias que tienen todos sus países miembros es la evaluación de aprendizajes.

El Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), tiene por objeto evaluar hasta qué punto los alumnos cercanos al final de la educación obligatoria han adquirido algunos de los conocimientos y habilidades necesarios para la participación plena en la sociedad del saber, PISA saca a relucir aquellos países que han alcanzado un buen

rendimiento y, al mismo tiempo, un reparto equitativo de oportunidades de aprendizaje, ayudando así a establecer metas ambiciosas para otros países.

Las pruebas de PISA son aplicadas cada tres años. Examinan el rendimiento de alumnos de 15 años en áreas temáticas clave y estudian igualmente una gama amplia de resultados educativos, entre los que se encuentran: la motivación de los alumnos por aprender, la concepción que estos tienen sobre sí mismos y sus estrategias de aprendizaje. Cada una de las tres evaluaciones pasadas de PISA se centró en un área temática concreta: la lectura (en 2000), las matemáticas (en 2003) y las ciencias (en 2006); siendo la resolución de problemas un área temática especial en PISA 2003. El programa está llevando a cabo una segunda fase de evaluaciones en el 2009 (lectura), 2012 (matemáticas) y 2015 (ciencias).

Hasta la fecha, participan todos los países miembros, así como varios países asociados. Los estudiantes son seleccionados a partir de una muestra aleatoria de escuelas públicas y privadas. Son elegidos en función de su edad (entre 15 años y tres meses y 16 años y dos meses al principio de la evaluación) y no del grado escolar en el que se encuentran. Más de un millón de alumnos han sido evaluados hasta ahora. Además de las pruebas en papel y lápiz que miden la competencia en lectura, matemáticas y ciencias, los estudiantes han llenado cuestionarios sobre ellos mismos, mientras que sus directores lo han hecho sobre sus escuelas.

Una vez completada la primera fase de nueve años, PISA continuará el seguimiento del rendimiento de los alumnos en tres áreas temáticas principales, pero también buscará profundizar su introspección sobre las evaluaciones venideras. Hará esto mediante el desarrollo de mejores formas de seguimiento del progreso de los alumnos, haciendo posibles comparaciones más precisas entre el rendimiento y la instrucción, y haciendo uso de evaluaciones formalizadas. Estas innovaciones serán exploradas inicialmente como componentes suplementarios y opcionales de PISA, pero que serán integradas al núcleo del programa en aquellos casos en que se considere apropiado.

El Programa Internacional para la Evaluación de los Estudiantes (PISA por sus siglas en inglés) se aplica en México desde el año 2000 y, en la evaluación del año 2015, los alumnos mexicanos que lograron buenos aprendizajes aquellos que se ubican en el nivel tres o con puntajes superiores a la escala de seis son apenas un 20% en promedio. Logran puntaje alto el 17% de los estudiantes en ciencias y matemáticas, y un 25% de los estudiantes en lenguaje. Las evaluaciones PISA para los países participantes demandan aplicar evaluación de lectura, matemáticas y ciencias. Contar con datos comparativos de los resultados de PISA entre los países miembros de la OCDE colocan a México entre los lugares más bajos en resultados (PISA, 2015).

La evaluación educativa adquirió en México una importancia mayor en el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) con la creación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) en el año 2002. El propósito de su existencia se expresa así: “proporcionar información clara y precisa sobre el estado de la educación, las escuelas y el personal que labora en ellas” (página oficial del INEE www.inee.edu.mx).

La existencia de iniciativas y organizaciones encargadas de la evaluación obligan a los actores educativos a reconocer sus propuestas, a emplear sus resultados y a cada directivo a conocer la realidad nacional para buscar situar en ella la escuela que le toca conducir. La relación entre PISA e INEE se expresa en la tarea de la evaluación. PISA es un examen que muestra el logro en los aprendizajes de las personas mayores de 15 años, es decir de personas que pueden o no estar en el sistema educativo en el momento de realizar el examen. En cambio, el INEE como organización evalúa al Sistema Educativo Nacional a partir de dos aspectos: las condiciones de la oferta educativa y los resultados de los aprendizajes logrados en los estudiantes. Como lo señala en su página: “La Oferta Educativa”, con el propósito de conocer las condiciones de las escuelas, los procesos de gestión e implementación curricular y “El aprendizaje”, para indagar el logro académico de los alumnos de educación básica y media superior a nivel nacional y en relación con otros países”. (página oficial del INEE www.inee.edu.mx).

Es claro que, como docentes, al evaluar a un alumno (a), debemos de contar con fundamento, teórico y evidencias sustentables, que reflejen su aprendizaje; es claro también que quienes ocupan la dirección deben conocer de evaluación. Si la evaluación es un reto técnico de cada escuela y del sistema educativo en su conjunto se esperaría que los actores educativos participarían con compromiso de esta tarea, sin embargo, la información ofrecida por el INEE, llegó a politizarse, por dependencias y gobiernos anteriores que llevaron en el año 2020 a su término. Las iniciativas, los organismos, las medidas de evaluación que se han aplicado en México han tenido un efecto distinto en las escuelas y no hemos logrado como país a erradicar o minimizar los problemas que limitan la mejora de la educación; en algunos casos se ha visto mejora y, en otros deterioros de la misma.

2.2 La dirección en escuelas primarias publicas en México. Funcion directiva en el marco de políticas públicas

Desde el origen de la educación pública en México la dirección escolar es ocupada por docentes que tuvieron antes tareas de enseñanza. En las escuelas primarias en México quienes ocupan la dirección, generalmente, tienen una plaza directiva que es distinta de la docente. Ambos actores, docentes y directivos son trabajadores del estado, aunque se pueden diferenciar entre estatales y federales.

México, al igual que otros países, se preocupa por ofrecer educación de calidad y las políticas educativas se orientan en torno a las distintas definiciones de calidad que sostienen iniciativas de cambios curriculares, perfiles de ingreso, permanencia y promoción del personal educativo, que se traducen en exigencias de evaluación presencial y en línea. En este capítulo se presentan algunos rasgos de esta política de calidad.

En la Ley General de Educación (LGE) se establece que los actores del sistema educativo son docentes, directivos, padres de familia y funcionarios del sector. En este capítulo se presenta de forma detallada la función de los directivos

en su relación con docentes y comunidad escolar, que incluye a los padres de familia.

Como estudiosa de la educación, particularmente desde las determinantes, exigencias y posibilidades de la gestión directiva esta tesis ofrece en este capítulo información proveniente de los documentos que rigen el quehacer del sector educativo, particularmente los que en un periodo reciente determinan la posibilidad de acceder a puestos directivos.

2.2.1 La dirección escolar: puesto y función desde los documentos sectoriales

En el numeral quince, de lineamientos publicados en el Diario Oficial de la Federación el primero de abril de 2019, se define de la siguiente forma a la Dirección, definición que corresponde al numeral XXIII de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), lo que nos lleva a adoptar esta definición sectorial de la dirección:

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

Este personal comprende a Coordinadores de Actividades, Subdirectores y Directores en Educación Básica; y a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes conforme a la estructura ocupacional autorizada.

Hay dos artículos de la LGSPD que interesa analizar para alimentar el análisis de los retos directivos (DOF, 2013).

Artículo 15. La evaluación interna deberá ser una actividad permanente, de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la Escuela y de la zona escolar. Dicha

evaluación se llevará a cabo bajo la coordinación y liderazgo del director. Los docentes tendrán la obligación de colaborar en esta actividad.

Artículo 16. Para el impulso de la evaluación interna en las escuelas y zonas escolares, las Autoridades Educativas y los Organismos Descentralizados deberán:

I. Ofrecer al Personal Docente y al Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión programas de desarrollo de capacidades para la evaluación. Esta oferta tendrá como objetivo generar las competencias para el buen ejercicio de la función evaluadora e incluirá una revisión periódica de los avances que las escuelas y las zonas escolares alcancen en dichas competencias, y

II. Organizar en cada Escuela los espacios físicos y de tiempo para intercambiar experiencias, compartir proyectos, problemas y soluciones con la comunidad de docentes y el trabajo en conjunto entre las escuelas de cada zona escolar, que permita la disponibilidad presupuestal; así como aportar los apoyos que sean necesarios para su debido cumplimiento.

Los programas a que se refiere la fracción I considerarán los perfiles, parámetros e indicadores para el desempeño docente determinados conforme a esta Ley, en los aspectos que sean conducentes.

Ambos artículos idealmente orientarían los rasgos de actuación de la función directiva, en su liderazgo para la permanente evaluación y conducción de la escuela hacia los servicios de calidad educativa y en la gestión específica para organizar espacios y tiempos para compartir experiencias y proyectos y para alimentar la búsqueda conjunta de soluciones.

En su capítulo IV, la LGSPD establece lineamientos y criterios para la promoción docente a cargos directivos y de supervisión y, específicamente para la Educación Básica, establece, en la fracción I de su artículo 26:

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

I. Para la Promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Básica:

- a) Los concursos serán públicos y objeto de las convocatorias formuladas por las Autoridades Educativas Locales;
- b) Las convocatorias describirán el perfil que deberán reunir los aspirantes; las plazas sujetas a concurso; los requisitos, términos y fechas de registro; las etapas, los aspectos y métodos que comprenderá la evaluación; las sedes de aplicación; la publicación de resultados y los criterios para la asignación de las plazas, y demás elementos que la Secretaría estime pertinentes;
- c) Las convocatorias, una vez aprobadas por la Secretaría, se publicarán conforme a los programas a que se refiere el artículo 7, fracción II de esta Ley y con la anticipación suficiente al inicio del ciclo escolar. Cuando el caso lo justifique a juicio de la Autoridad Educativa Local y con la anuencia de la Secretaría, podrán expedirse convocatorias extraordinarias, y
- d) En los concursos se utilizarán los perfiles, parámetros, indicadores e instrumentos de evaluación que para fines de promoción sean definidos conforme a lo previsto en esta Ley.

La aplicación de la LGSPD asegura el acceso a los puestos directivos por concurso público, con explícita definición del perfil buscado. En su artículo 36 esta ley establece algunos criterios a atender para quienes busquen, desde la docencia un puesto directivo, enfatizando los resultados de sus evaluaciones, su disposición a continuar evaluándose y reconociendo a quienes trabajen en escuelas ubicadas en zonas pobres:

Artículo 38. Serán beneficiarios del programa a que se refiere el artículo anterior quienes:

- I. Destaquen en los procesos de evaluación de desempeño que se lleven a cabo de conformidad con lo señalado en el Título Segundo, Capítulo VIII de esta Ley;
- II. Se sometan a los procesos de evaluación adicionales que, en su caso, se indiquen, y
- III. Reúnan las demás condiciones que se establezcan en el programa.

En las reglas para la determinación de los beneficiarios, la Secretaría dará preferencias al personal que trabaje en zonas que presenten altos niveles de pobreza.

En los lineamientos para la selección de personal con funciones de director que aspire a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas de Educación Básica para el ciclo escolar 2019-2020. LINEE-05-2019, se establecen diez rasgos deseables para asesores, algunos de los cuales idealmente debería cumplir también la dirección escolar (DOF, 2019).

Artículo 9. Podrán participar en los procesos de selección para desempeñar funciones adicionales de Asesoría Técnica en otras escuelas de Educación Básica, el personal con funciones de director en servicio que cumpla con los siguientes requisitos:

- I. Haber acreditado, como mínimo, estudios de nivel superior concluidos;
- IV. Contar con una sola plaza con nombramiento definitivo y abstenerse de desempeñar otra función adicional, ya sea con carácter definitivo o temporal;
- VI. No desempeñar, al momento de su registro, la función de evaluador del desempeño, ya sea evaluador certificado o evaluador en proceso de certificación;
- VII. Tener habilidades básicas en el manejo de tecnologías de información;
- VIII. No haber incurrido en alguna falta grave en el cumplimiento de sus tareas institucionales en el servicio;
- IX. Haber obtenido al menos un resultado suficiente, para aquellos que hayan presentado la evaluación del desempeño; y
- X. Las demás que no contravengan las disposiciones de la Ley General del Servicio Profesional Docente.

La Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD) fue reformada por última vez el 19 de enero de 2018 y en sus perfiles, parámetros e indicadores del servicio docente establece criterios diversos, entre otros los presentados en esta sección, para orientar tanto la calidad del servicio docente como las posibilidades de acceso por concurso a la función directiva.

En este primer capítulo se busca caracterizar el contexto educativo en el que se desarrolla la dirección educativa. Los actores educativos son centrales para reconocer y afrontar el reto de pandemia, aislamiento y quedarse en casa.

2.2.3 MEJOREDU ofrece una guía para la función directiva

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación se crea el día 1 de octubre de 2019, durante la gestión del presidente Andrés Manuel López Obrador como parte de la Nueva Escuela Mexicana. Es un organismo público, descentralizado, no sectorizado, con autonomía técnica, operativa, presupuestaria, decisión y gestión, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Tiene como objetivo coordinar el sistema nacional de la educación y en términos del artículo 3ro de la constitución se asignan las siguientes atribuciones:

- Realizar los estudios, investigaciones especializadas y evaluaciones diagnósticas, formativas e integrales del sistema educativo nacional.
- Determinar indicadores de resultados de la mejora continua de la educación.
- Establecer los criterios que deben cumplir las instancias evaluadoras para los procesos valorativos, cualitativos, continuos y formativos de la mejora continua de la educación.
- Emitir lineamientos relacionados con el desarrollo del magisterio, el desempeño escolar, los resultados del aprendizaje; así como la mejora de las escuelas, organización y profesionalización de la gestión escolar.
- Proponer mecanismos de la coordinación entre las autoridades educativas federal y de las entidades federativas para la gestión de las necesidades de las personas en la materia.
- Seguir elementos que contribuyan a la mejora de los objetivos de la educación inicial, de los planes y programas de estudio de educación básica y media superior, así como para la educación inclusiva y de adultos.

- Generar y difundir información que contribuyan a la mejora continua del sistema educativo nacional y las demás que se establezcan entre otras disposiciones legales.

En el ejercicio de sus atribuciones, la comisión se regirá por los principios de independencia, transparencia, rendición de cuentas objetividad, pertinencia, diversidad e inclusión.

2.3 La dirección escolar debe participar de las mejoras educativas y la evaluación es un recurso para ello

La evaluación y el aprendizaje deben articularse en una relación donde la primaria sirva para regularización del segundo es decir usar la evaluación para aprender mas y mejorar (Perrenoud, 2008) sin embargo con frecuencia la educación escolar invierte esta relación aprendemos o simulamos aprender para ser mejor fortalecimiento de las evaluaciones externas han favorecido la propagación de esa lógica. La evaluación a adquirido un lugar prioritario y en muchos casos se convierte en fin ultimo: mas que proporcionar cambios positivos, duraderos y autenticos en las instituciones educativas, en la enseñanza y el aprendizaje, con frecuencia favorece que el trabajo de los actores y centros educativos se enfoquen hacer lo necesario para ser bien evaluados.

En la Comision, la prioridad es la mejora continua de la educación. El énfasis es la emisión de instrumentos normativos, lineamientos, criterios y sugerencias, y programas de formación que promueven y faciliten procesos de la mejora a través del Sistema Educativo Nacional. Ello implica situar a la evaluación educativa en una posición secundaria, concebirla como una de los medios para la fundamentación de estos instrumentos y programas, y para que las escuelas, las instituciones y los actores edycatuvis identifiquen sus necesidades, retos y avances. a partir de ahí, lo prioritario es emprender procesos que propicien los ajustes o cambios que se requieren en la practica a fin de satisfacese esas necesidades, afrontar los retos y sostener o acrecentar los avances.

Colocar a la mejora de la educación en un lugar prioritarios nos compromete a mirarla de forma diferenciada y contextualizada, como un proceso que se resiste a la estandarización. Implica reconocer que las propiedades, el alcance y los logros de los proyectos de mejora dependen de las características territoriales, culturales, económicas, políticas y sociales que distinguen los contextos en donde se ubican las escuelas, instituciones y centros educativos. Por ello, MEJOREDU encauzara su trabajo hacia la emisión de orientaciones para la mejora de la educación que sean pertinentes y útiles a los actores específicos a quienes van dirigidas; viables de realizarse en diferentes contextos; y sujetas de adaptarse a dichas diferencias.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

CALIDAD DIRECTIVA Y DEFINICIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EFECTIVIDAD ESCOLAR

Introducción

No existe una sola manera de definir la calidad educativa, se reconoce que la calidad es un concepto polisémico. En este trabajo, desde la perspectiva de la efectividad escolar adoptada, se reconoce que la calidad con el éxito de la escuela en el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes.

En el documento de UNESCO (2004) “El imperativo de la Calidad”, se reconocen dos aspectos esenciales para entender la calidad del servicio educativo: la duración de la escolaridad y los beneficios. En materia de duración, la primaria fue durante mucho tiempo el nivel de escolaridad obligatoria pero ahora, como se planteó en el capítulo anterior, la obligatoriedad se extiende hasta la educación media superior, la duración de la escolaridad para cada persona se asocia con el éxito del trabajo escolar y en ello el papel de un buen gestor educativo en la dirección es central. Respecto a los beneficios el paso por la escuela primaria debe contribuir al logro de los aprendizajes deseados para asegurar la continuidad en los niveles siguientes.

En este capítulo se presentan dos temas centrales: definiciones y retos de la dirección escolar en una primera sección y rasgos de las escuelas efectivas, para un liderazgo educativo del director en la segunda sección.

3.1 Dirección escolar

A diferencia de las tradicionales definiciones de dirección, desde la óptica de las funciones organizativas que se le asignan (Schmelkes, 1996), en este trabajo nos interesa resaltar las particularidades del o de la directora como líder pedagógico.

Para ello empleamos la diferencia que hace García Garnica (2006) entre poder, autoridad y gestión como categorías centrales al proceso de influencia que ejerce en los miembros de la comunidad escolar, para reconocer que la persona que ocupa la dirección en una escuela primaria idealmente debería combinar estos rasgos.

LIDERAZGO	AUTORIDAD	GESTIÓN
Proceso de influencia	Proceso de influencia	Coordinar recursos
Poder informal	Poder formal	Poder formal
No hay reconocimiento por parte de la organización	Reconocimiento de la organización explícito y oficial	Reconocimiento de la organización explícito y oficial
No procede de un cargo	Tiene base posicional	Tiene base posicional

Tabla 2. Diferencias clave entre los conceptos “liderazgo, autoridad y gestión”. (García-Garnica, 2006, 8)

Como autoridad formalmente establecida la persona que ocupa la dirección ejerce un poder formal y tiene una base posicional en la escuela, asociada a su plaza o nombramiento directivo como nombramiento oficial. Ejerce un poder formal y su influencia deriva de él. Tiene la obligación organizacional de coordinar recursos y el reconocimiento oficial de su nombramiento, pero no necesariamente el reconocimiento de los integrantes de su comunidad escolar. El poder reconocido en el ejercicio de esta función sería el que idealmente buscaría un buen director.

Retomando la definición de Álvarez, 1988 (citado en García-Garnica, 2006, 7) coincidimos en señalar que:

La función del líder de hoy es muy distinta a la de hace algunas décadas. Consiste en proporcionar a la organización y a sus miembros una visión, en articular todos los procesos en torno a la misma y en vigilar al grupo, sus relaciones y su dinámica de trabajo. Puede decirse que es un facilitador, preocupado no por la resolución de problemas sino por cómo resuelve el grupo las dificultades que se le presentan. Por tanto, el tipo de líder que las organizaciones demandan en la actualidad es aquél que tiene conocimientos y experiencias en dinámica de grupo, que posee cualidades de conducción de grupos e implicación y motivación de personas, y que es capaz de afrontar situaciones de estrés, cambio y conflicto con facilidad. En

este sentido el liderazgo debe reorientarse hacia los siguientes principios (Álvarez, 1998):

- *Subsriedad*: delegar responsabilidades en los colaboradores en base a su capacidad y competencia.
- *Prestigio*: proporcionado por la pericia, el conocimiento, la competencia... que son en el fondo la base del éxito y los buenos resultados.
- *Cambio*: motivar a los miembros de la organización para que se adapten a los cambios exigidos por los nuevos tiempos.
- *Colaboración*: distribución del liderazgo entre los colaboradores facilitando su crecimiento personal y profesional.

En definitiva, el líder del futuro será aquél capaz de crear unos valores y una cultura sostenida por todos estos principios.

Adoptamos en esta tesis estas cuatro categorías para definir cuatro rasgos centrales de un perfil directivo: una persona que **conoce y sabe**, que **delega** y está dispuesta a **reconocer otros liderazgos** dentro de la escuela y que identifica, reconoce los cambios que exigen adaptaciones y nuevas formas de trabajo y participa desde su posición organizacional para **conducir la adaptación al cambio**.

Nuestro estudio se ubica dentro de la Dirección Efectiva en Primarias Públicas, al hablar de dirección escolar nos referimos a que es una profesión y una función diferente a la de ser docente. El director escolar tiene unas competencias y unas responsabilidades, cuyo desempeño exige unas capacidades y unas competencias específicas. Se entienden las competencias, en el sentido definido por Perrenoud (2008):

La noción de competencia tiene muchos significados. Personalmente definiré una competencia como una capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos. Para enfrentar una situación de la mejor manera posible, generalmente debemos hacer uso y asociar varios recursos cognitivos complementarios, entre los cuales se encuentran los conocimientos. (:7)

Interesa resaltar de esta definición la capacidad de actuar en una determinada situación que es de suyo compleja, porque, como el mismo Perrenoud (2008) refiere: "Toda competencia se encuentra esencialmente unida a una práctica social

de cierta complejidad. No es un gesto preciso, sino el conjunto de gestos, de posiciones, de palabras que se inscriben en la práctica que des da sentido y continuidad.” (:44). La complejidad del trabajo escolar es una realidad y una condición para el ejercicio directivo.

Todos los sistemas educativos y los modelos de calidad consideran la dirección escolar y el liderazgo educativo como un elemento clave de la calidad de la enseñanza y de la mejora de la organización y funcionamiento de los centros y también de sus resultados. La dirección escolar es también un factor crítico si se quieren llevar a cabo los cambios necesarios en la enseñanza y en los centros educativos que den respuesta a las nuevas demandas y exigencias sociales a la educación. Ezpeleta (1996) afirma que los directores tienen “un papel protagónico diferencial: el de coordinadores y animadores de las nuevas formas de abordar el trabajo”. (p.3)

La calidad de la enseñanza y los procesos de mejora tienen que ser impulsados y asumidos desde dentro. Los centros tienen el reto de asumir y construir su autonomía. Los centros tienen que asumir su nivel de responsabilidad y de autonomía en la enseñanza que imparten. El papel del profesorado de los centros no se puede limitar a aplicar un plan de estudios dado, sino que debe participar y colaborar en la construcción del currículo llevado a cada aula y a la escuela en genera; esta tarea la deben hacer no de forma individual sino en equipo.

Los directores de las escuelas tienen que coordinar la elaboración de los proyectos y apoyar la organización del trabajo en equipo del profesorado. Se tiene el convencimiento de que las decisiones discutidas y asumidas colectivamente por los equipos de profesores en los centros aumentan la eficacia de la actividad docente. Y de que, por el contrario, el modelo de funcionamiento basado en una estructura básicamente individual en el que cada profesor o profesora organiza su enseñanza para su grupo de alumnos disminuye significativamente la calidad de la educación escolar.

La dirección ya no puede ser ejercida por cualquier persona, se convierte en una profesión con unas competencias propias y unas funciones específicas, diferentes a las que necesita un profesor. Ello implica que los profesionales que vayan a ejercer la dirección, necesitan una preparación y formación inicial específica. No vale ser una buena persona o ser un destacado profesor o profesora. Se necesitan directores profesionales, con competencias y responsabilidades específicas y diferentes a las del profesorado.

No basta con que el director sea una persona aceptada y valorada por la comunidad educativa. Es necesario que sea una persona con competencias en el desempeño de unas funciones específicas, con un nivel de profesionalización en la dirección que, si bien no ha de romper la unidad que caracteriza la actividad educativa, comporta claramente un grado de especialización y profesionalización.

En la actualidad; las organizaciones se encuentran con exigencias de transformación. Globalmente en todo el sistema educativo se demandan cambios de mejora, involucrando a diversos agentes, uno particular es la dirección. Tener una orientación de liderazgo o dirección organizacional efectiva es un reto, el cual tiene las características de: desempeñarse muy bien en el área profesional, llevar o guiar hacia el objetivo y visión de la institución, asegurar que exista un clima bien definido, haya respeto, colaboración y metas en común. Así mismo el liderazgo en una institución, implica transformación continua y actualización constante.

La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son elementos fundamentales que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela.

Es posible afirmar que, si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada, pero, sobre todo,

con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Como lo afirma García-Garnica (2006, 11):

Hay que reconocer que esta tendencia tiene un gran acierto al convertir lo pedagógico en el centro de la labor directiva. Y es que en cualquier organización los directores deben centrar todos sus esfuerzos o gran parte de ellos en reconducir la actividad hacia el logro de los objetivos de la misma. En el caso de los centros educativos la meta no puede ser otra que optimizar los procesos de enseñanza y alcanzar aprendizajes de calidad. En este sentido el director como conocedor de la enseñanza eficaz (qué es, cómo alcanzarla y cómo evaluarla) deberá guiar al profesorado hacia la misma, facilitando las situaciones que la favorezcan.

3.2 Movimiento de Escuelas Efectivas

El Movimiento de Escuelas Efectivas surge como respuesta a los resultados del Informe Coleman (1966), el cual concluía que “la escuela no importaba”. El Movimiento de Escuela Efectivas buscaba demostrar que en las escuelas se pueden crear condiciones positivas que impactan en los procesos escolares y que incluyen en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Las investigaciones sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe datan de los años 70’s, cuyo objeto era establecer los factores que propician e incrementan la calidad educativa a través de la mejora de las escuelas (cfr. Murillo, 2003, 2004).

La calidad educativa está asociada a la equidad y al desarrollo integral de los estudiantes que están relacionadas con todo lo que acontece en el centro educativo y el aula, estas aportaciones son el resultado de las investigaciones realizadas en el marco del Movimiento de Escuela Efectivas (cfr. Murillo, 2008:20).

Dicho movimiento considera una escuela eficaz a aquella que logra que los estudiantes consigan desarrollarse de manera integral más allá de lo esperado, para

lo cual, se toman en consideración factores como el rendimiento previo y situación económica y sociocultural de las familias (cfr. Murillo, 2003:2).

Murillo (2008) afirma que el Movimiento de Escuelas Efectivas ha permitido una visión más positiva de la educación. Ha dado claridad en cuanto a lo que se puede y no se puede hacer para mejorar las escuelas; cambiando los viejos paradigmas relacionados con la educación que expresaban que la escuela no importaba.

Sabemos que la escuela importa, ya que es en la escuela donde los niños y los jóvenes tienen experiencias de socialización que solamente pueden ser adquiridas dentro de esta, además tienen la oportunidad de apropiarse de conocimientos a los cuales no tendrían acceso fuera de ella, es por ello que se afirma que la escuela tiene un papel fundamental en la sociedad.

Resaltando la importancia de la escuela, coincidimos con Posner (2004) en que “El mejoramiento educativo consiste en un esfuerzo por determinar y proporcionar –tanto desde fuera como desde dentro- las condiciones bajo las cuales los adultos y los jóvenes que conviven podrán promover y mantener el interés por el aprendizaje en su comunidad” (:282). Mantener en el tiempo el compromiso por el aprendizaje, abona a la continuidad misma de la permanencia escolar.

Las instituciones educativas son sistemas abiertos que intercambian información con otros sistemas y subsistemas. Estas son organismos vivos en constante cambio que están influidos por el magno sistema entendido como el junto de sistemas que conforman el sistema social y que a su vez influye a este. Murillo (2008) comparte el enfoque de la teoría de sistemas puesto que entiende a las instituciones educativas como parte de un todo en constante retroalimentación entre los factores internos – el ambiente, la cultura, normativa, organización, dirección y liderazgo, relaciones interpersonales – y externos – la sociedad, familia, comunidad - que las conforman.

El Movimiento de Escuelas Efectivas se enriquece de diferentes tradiciones teóricas las relacionadas con las de Eficacia Escolar y Mejora de la escuela (cfr. Murillo, 2004). En su síntesis analítica el autor identifica estas influencias teóricas que podrían incluso verse como contrapuestas: Teoría de la Mejora Escolar, del Currículo, del Comportamiento, de la Organización y el Aprendizaje Organizativo y de la Elección Pública. Para que la escuela transite hacia un nuevo tipo de organización, una que aprende, interesa describir en qué consistiría:

“Una organización que aprende sería aquella que fomenta el aprendizaje de sus miembros, tanto individualmente como en cuanto parte de un grupo; asimismo, tiene en cuenta tanto al cliente externo como al interno; tiene claro cuáles son las competencias básicas; y desarrolla procesos continuos de diseño, operación, evaluación y mejora. Los miembros del grupo –en una organización que aprende– piensan y aprenden como un equipo, además de compartir una visión.” (Murillo, 2004, 330).

En las escuelas públicas podemos decir que el cliente externo son las familias y la sociedad en su conjunto y el interno docentes y estudiantes. Pensar como equipo al interior de la comunidad escolar, incluidos los padres de familia, abonaría el camino de cambios orientados por la búsqueda de logros de aprendizaje.

En el caso de los enfoques teóricos y metodológicos de la Eficacia Escolar y la Mejora de la Escuela, pese a diferir se complementan, ya que la teoría provee elementos a las escuelas para mejorar sus prácticas y la transformación de la realidad de los centros educativos.

La Eficacia Escolar busca conocer que hace que una escuela sea eficaz; este movimiento ha aportado mayor y mejor conocimiento de los factores escolares asociados al desarrollo de los estudiantes, centrando la atención en variables como son el clima escolar, la cultura y el liderazgo (cfr. Murillo y Muñoz-Repiso, 2002 citado por Murillo, 2004:321). En el caso del movimiento de mejora, su orientación es práctica, ya que como su nombre lo dice, busca mejorar el centro educativo más que conocerlo para transformarlo (cfr. Murillo, 2004:321).

Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela siendo enfoques complementarios, se enriquecen de las teorías del currículo, de la organización, del comportamiento, del aprendizaje organizativo y de la elección pública (cfr. Hoeben, 1999 citado por Murillo, 2004:323), de las cuales se seleccionaron los elementos útiles para el desarrollo e integración del modelo de mejora de la eficacia escolar (cfr. Reezigt, 2000 citado por Murillo, 2004:323).

Eficacia escolar es aquella que logra, para todos sus alumnos, resultados significativamente superiores y reconoce la variedad de características socioculturales para atender a cada estudiante y mantener estos resultados a lo largo del tiempo. Una escuela eficaz no es la suma de elementos aislados. Las escuelas han conseguido ser eficaces, tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar. Sintetizamos tres de los rasgos de actuación (Murillo, 2004):

1. Desarrollando una cultura que necesariamente está conformado por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto.
2. Un buen clima escolar y de aula, que permite que se desarrolle un adecuado trabajo de los docentes.
3. Un entorno agradable para el aprendizaje.

Reconocer retos y comprender su naturaleza orientará caminos para encontrar maneras de superar la actual educación, para hacerla diferente, de tal forma que responda a las exigencias de futuro. Será posible hallar nuevos recursos para descubrir otras nociones, preguntas y aplicaciones, los cuales a su vez facilitaran caminos y experiencias en diferentes dimensiones; nuevas herramientas y lenguajes que impulsarán cambios con sentido de desarrollo.

El reto es hoy, explotar todas aquellas habilidades que cada persona, individuo, alumno, actor educativo, tiene y que lo hace ser único y diferente, así como ofrecer herramientas, materiales, recursos, a todos, sin distinción y de manera

equitativa, sin importar el contexto en que se desarrolle el individuo. Solo así, se puede lograr la Educación de Calidad en México.

3.2.1 Un Modelo para entender y estudiar la Efectividad Escolar

Un Modelo es un marco para comprender una realidad y para impulsar un cambio, si aceptamos que la realidad escolar es compleja, no es posible planear un cambio desde una sola teoría. Recurrimos a modelos que se construyen a partir de variados y complementarios fundamentos teóricos. Orientar a cambios en la escuela, hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, implica compromiso por parte de la organización educativa en su conjunto y de la dirección en particular.

El modelo de Murillo Torrecilla (2004) identifica, selecciona y presenta factores de contexto, de centro escolar y de aula/profesor para explicar el funcionamiento de las escuelas efectivas, ver Figura 1. Para las escuelas públicas en México si bien los factores de competencia entre centros no se expresan igual que en otros países, la participación de padres y las continuas exigencias de evaluación si impactan en la calidad del servicio escolar ofrecido, aunque no siempre de forma positiva. Los factores del Centro presentados en esta figura fueron la guía para realizar las entrevistas con los docentes participantes en este estudio.

TABLA 1
Factores de mejora de la eficacia escolar aportados por las diferentes tradiciones

	Teorías				
	ME	Cur.	Com.	OyAO	EP
Contexto					
Competencia entre centros e implicación de la comunidad					X
Apoyo externo (familias, consejeros, redes) y recursos				X	
Evaluación y control externos					X
Centro escolar					
Cultura escolar (que favorece el cambio)	X		X	X	
Autonomía escolar				X	X
Liderazgo	X			X	
Experiencias previas de mejora	X		X	X	
Ciclo de diagnóstico, planificación, operación, evaluación (análisis de presión, diagnóstico, prioridades, estrategias adecuadas, orientación centrada en el problema, evaluación)	X			X	
Visión y objetivos compartidos				X	
Preparación de la escuela para el cambio	X				
Objetivos de mejora en términos de resultados del alumnado (o resultados intermedios en términos de características de eficacia escolar o de aula)	X				
Deseo de convertirse en una organización de aprendizaje (auto-regulación)				X	
Mejora como parte de la vida diaria				X	
Desarrollo profesional				X	
El profesorado como protagonista de los esfuerzos de mejora			X		
Compromiso escolar con el cambio	X				
Estructura de objetivos y recompensas			X		
Papel y relaciones de poder			X		
Sistemas para comunicar resultados y evaluaciones			X		
Establecimiento de objetivos y evaluación de los logros de objetivos		X			
Procedimientos de auto-evaluación			X		
Aula/profesor					
Colaboración del profesorado				X	
Compromiso del profesorado con el cambio				X	
Participación del profesorado en la gestión y en la toma de decisiones				X	
Puesta en marcha de elementos esenciales de los currículos/innovaciones			X		
Teorías:					
ME	de mejora de la escuela			OyAO	de la organización
Cur	del currículo				y aprendizaje organizativo
Com	del comportamiento			EP	de la elección pública

Figura 1. Elementos de Efectividad Escolar en el Modelo de Murillo Torrecilla (2004).

El liderazgo es un factor central y se expresa en un comportamiento óptimo orientado a las necesidades de la institución. En cada escuela y en cada comportamiento docente o de otros actores involucrados, el currículo debería ser visto como una guía para la actuación que retroalimente los comportamientos de los

actores educativos y que oriente el compromiso por lograr aprendizajes no solo para las escuelas sino para la vida.

Para un mejor entendimiento de lo que es Eficacia Escolar; se pueden ver algunos trabajos en los que se basa este movimiento para el estudio de la calidad escolar (Murillo Torrecilla 2004). A continuación, se presentan algunos de los elementos que, desde las prácticas escolares, caracterizan a la Eficacia Escolar.

Cultura Escolar. - Se entiende el conjunto de supuestos, creencias y valores que predominan en una organización y que operan en ella ya sea de forma inconsciente o semiconsciente; la dificultad radica en que no es fácilmente observable. La cual tiene las características de: compromiso de la comunidad escolar con la visión de la escuela, su proyecto educativo y sus prioridades de desarrollo; implicación activa y positiva del profesorado en el programa; trabajo colaborativo entre los profesores; y coordinación y cohesión del profesorado que participa en el programa de mejora.

Liderazgo y líderes educativos. - El primer impulso de la investigación sobre liderazgo, no centrado en la educación, hay que fecharlo en torno a las décadas de 1930 y 1940 cuando se desarrollan una serie de investigaciones bajo el paraguas conceptual que ha venido en denominarse teoría de los rasgos. Estilos de ejercicio de liderazgo, propuesta de Kurt Lewin:

Liderazgo autoritario; El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

Liderazgo democrático; Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

Liderazgo "laissez faire"; El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a este a su propia iniciativa.

Comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder, Likert (1961): fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus

integrantes. Mantener un sentimiento de lealtad al grupo. Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales. Tener conocimientos técnicos. Coordinar y planificar.

La investigación sobre el liderazgo aplicado al mundo educativo comienza a desarrollarse con fuerza y de forma más autónoma a partir de los años 1960 y 1970 y surge, inicialmente, de la investigación más general sobre liderazgo.

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta en todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, dispersada en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales. Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica.

Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión. El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados.

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

Exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas Áreas y Ámbitos (Elmore, 2000). El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación.

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

Parece claro que esta propuesta, extremadamente interesante y sugerente, aún está muy lejos de ser una realidad en los centros educativos. Exige, como se ha comentado un profundo cambio en la cultura del centro, y del conjunto del sistema educativo, que debe afectar no sólo a la práctica de las escuelas, sino también a la formación inicial y permanente del profesorado, a las condiciones

laborales del mismo, etc. Hay que tomarla, por tanto, como una interesante propuesta para la reflexión, un camino a ser seguido en el futuro.

Organización Escolar.- Una organización que aprende puede caracterizarse por el aprendizaje continuo, la transformación, la adaptación, la gestión participativa, la delegación, el cuestionamiento de las estrategias de la organización, el trabajo reflexivo y la colaboración de sus miembros, el aprendizaje a partir de la experiencia y de la historia, la experimentación continua, la participación, el pensamiento como sistema, la visión compartida, la conciencia de cuales son las competencias básicas, el compromiso con el trabajo y la responsabilidad, el trabajo en equipo y en grupos diversificados, la resolución de problemas, la creatividad, la innovación, la aprobación y el aprecio por los desacuerdos, la auto-dirección y la autoevaluación, un flujo eficaz de información, ofrecer, obtener y recoger información y feedback continuo, una cultura de conversación donde todos ganan, escucha y ayuda mutua, libertad, igualdad en términos jerárquicos y una atmosfera de apoyo.

De acuerdo con estas características, una organización que aprende sería aquella que fomenta el aprendizaje de sus miembros, tanto individualmente como en cuanto parte de un grupo; asimismo, tiene en cuenta tanto al cliente externo como al interno; tiene claro cuales son las competencias básicas; y desarrollo procesos continuos de diseño, operación, evaluación y mejora.

3.3 Rasgos de la dirección para el cambio escolar

El proceso de cambio escolar es inevitablemente paradójico, caótico y no lineal. Liderar este proceso es, por tanto, una tarea extremadamente compleja (Murillo, y Muñoz-Repiso, 2002). Como han visto, en 40 años de investigación sobre este ámbito se ha intentado, en primer lugar, reconocer las características y comportamientos de la buena dirección, pero visto lo limitado de sus resultados, se ha optado por ofrecer modelos que ayuden a cambiar la dirección para que sea capaz de poner en marcha, desarrollar y mantener procesos de cambio exitosos.

De su estudio se pueden obtener algunas ideas que parecen estar relacionadas con las características que ha de tener una dirección para el cambio.

Como se ha visto, este planteamiento trae consigo un cambio cultural de la escuela en su conjunto. Un cambio cultural fundamentado en conceptos tales como implicación y compromiso, aprendizaje de todos, trabajo en equipo, buen humor, riesgo, respeto; una nueva cultura en la que todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar son responsables del centro en su conjunto, de su organización y funcionamiento, y de sus resultados. Donde todos aprenden, se desarrollan profesional y personalmente, hasta convertirse en una verdadera organización de aprendizaje. Con ello, el principal papel del director o directora es hacer realidad este cambio cultural, de esta forma, se refuerza la idea de que la dirección tiene como máxima prioridad las personas, no los papeles ni las tareas. El director o directora para el cambio ha de centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela, ha de tener altas expectativas y comunicarlas. No en vano, sólo es posible un cambio positivo si este está basado en el buen humor, en las buenas relaciones. Sólo así es posible la implicación, el compromiso, el trabajo en equipo. El director o directora, por tanto, tiene como máxima obligación contribuir a generar ese buen clima de trabajo.

Un director, es más, un líder que un gestor. La gestión es importante, un director o directora para el cambio tiene que ser un soñador, un visionario, pero tiene también que tener los conocimientos, destrezas y capacidades para convertir ese sueño en un plan de acción realista, con estrategias útiles. De esta forma, no hay que despreciar la formación técnica de los directivos. Pero no hay que olvidar que un directivo que no es un líder nunca puede cambiar la escuela; un directivo que no es un buen gestor puede, al solicitar el apoyo de otras personas, conseguir cambiar el centro. Ezpeleta (1996) nos ayuda a entender cómo este cambio orientado a una dirección renovadora “supone renunciar a certezas, seguridades y hábitos hechos rutina en el trabajo diario.” (p.2). Exige renovar sus propias prácticas.

Decíamos que el director ha de ser un soñador, y también tiene que ser un aventurero. Tiene que asumir riesgos, aunque se equivoque. Es muy sencillo para un directivo acomodarse en sus funciones, realizar sólo actividades de mantenimiento de la situación del centro: en muchas ocasiones se premia más la inactividad que el riesgo. Sin embargo, recordando a Fullan (2018), hay que reconocer los problemas y entenderlos como desafíos, como oportunidades de mejora.

Volviendo a las aportaciones de la investigación, hemos de recordar la importancia de ser un líder también preocupado por lo pedagógico. La aportación de la investigación sobre eficacia escolar recordándonos la importancia del líder instructivo no debe caer en saco roto. Las cuestiones pedagógico/educativas son las más importantes en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esta cuestión. Si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha marcado, para que contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las cuestiones pedagógicas son fundamentales, y el directivo también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen.

Con todo ello, resumimos, para conseguir una dirección para el cambio es necesario replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo, quién y cómo se asume. Así, es necesario:

3.3.1 Liderazgo compartido, distribuido. – Es imprescindible la existencia de un claro liderazgo por parte de una o varias personas para que los esfuerzos lleguen a buen fin. Lo más frecuente es que sea el director o directora quien asuma ese liderazgo, pero ello depende de su actitud, del papel que toma en la escuela y de cómo sea vista por los docentes. Así, cuando la cultura del centro no permite un líder fuerte que dinamice a la comunidad escolar, o cuando el director tiene comportamientos autoritarios, es muy difícil que el directivo asuma ese liderazgo necesario para el cambio. La existencia de un directivo aceptado por la comunidad

y que sea capaz de entusiasmar parece imprescindible. un director elegido teniendo en cuenta los diferentes sectores de la comunidad educativa y con una actitud democrática parece el mas adecuado para liderar en los procesos de cambio.

Se concreta que las características que debe tener un director (a), pueden ser las siguientes:

- Con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente.
- Una dirección visionaria.
- Que asuma riesgos.
- Directamente Implicado en las decisiones pedagógicas.
- Bien formada en procesos de cambio.

Porque sólo se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección tal y como está planteado en la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas, y también otro modelo de dirección.

3.3.2 Acciones directivas. - La actuación de la persona que ocupa la dirección de una escuela se puede analizar a partir de reconocer acciones directivas básicas. Una acción directiva puede definirse como aquella encaminada a lograr de forma creativa, sistémica y humanista la aplicación de los procesos administrativos: planificar, organizar, dirigir y controlar, en la intención de lograr una combinación armonica de los recursos técnicos, económicos, financieros y el talento humano de los cuales dispone una organización, lo cual puede ser posible mediante el desarrollo de competencias. La supervisión del proceso de enseñanza en aula como tarea directiva, lo que acontece en el aula es naturalmente, decisivo para la mejora de la eficacia.

3.4 Dirección y pandemia

Los directivos docentes juegan en este momento, mas que nunca, un rol fundamental en los establecimientos educativos. La dirección escolar frente a los retos de la pandemia por COVID-19, hace un llamado de atención sobre algunas de las acciones a las que están convocados directivos y coordinadores como lideres visibles de las escuelas. Dinamizar el aprendizaje profesional continuo y el trabajo en equipo, asuntos que hablan de las éticas y las practicas de colaboración. Hoy, con la situación todos estamos abocados a desaprender y a aprender, y que mejor manera que hacerlo con los compañeros de trabajo y también con otros de instituciones distintas a la propia.

Es necesario priorizar lo que se quiere trabajar con los estudiantes, una buena estrategia puede ser integrar las áreas y que cada acción que se les proponga vaya mediada por asuntos reflexivos, críticos y propositivos que tengan que ver con contextos y su situación actual. De lo anteriores, es necesario tener en cuenta que realimentar estas practicas, definir como se va a monitorear y acompañar el aprendizaje, proponer cambios, reconocer la creatividad y la efectividad de lo que haga, es tarea de la dirección escolar.

Conclusión

A pesar de que se reconoce sin duda la importancia del profesorado y su trabajo en el aula, por lo general no se considera individualmente como eje fundamental del cambio. Incluso si los docentes logran cambios importantes en sus aulas, con grandes efectos en el rendimiento de los alumnos, no se puede dar como ejemplo de mejora.

Este momento histórico que hoy vivimos, es además una oportunidad clave para la construcción y el fomento de redes de aprendizaje, hay informacion, ya otros han

desarrollado procesos, estrategias, técnicas, herramientas que pueden ser muy útiles para lo que cada quien quisiera desarrollar en su escuela, solo es crear una escuela como un sistema abierto.

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO

Introducción

Este trabajo se propone dar cuenta del ejercicio directivo de las escuelas primarias a través de la mirada de docentes que experimentan cotidianamente las exigencias de la escuela que es dirigida por una determinada persona pero que también tienen experiencias previas como docentes en otras instituciones. Se optó por realizar una investigación cualitativa y se recurrió a la entrevista como técnica de trabajo empírico.

4.1 Una investigación cualitativa

La investigación cualitativa es una elección para quien busca construir interpretaciones y exige el uso sistemático de materiales empíricos que deben ser colectados, “el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006, p. 8).

Para Dentzin, et al., 2000, la variedad de materiales empíricos empleados incluyen la experiencia personal y la introspección. La entrevista es un instrumento privilegiado para conocer rutinas y momentos sentidos como problemáticos en la vida de los individuos estudiados, en este caso docentes, como integrantes de la comunidad escolar en una escuela.

En una investigación cualitativa el investigador mismo es un instrumento de análisis. Se espera conocer a partir de las descripciones que formulan los sujetos del estudio, se busca particularizar sus respuestas, pero también obtener comparaciones que permitan dialogar entre los aportes de los entrevistados y las experiencias de quien investiga.

Recurrimos a un paradigma descriptivo, adoptando la caracterización de Ander-Egg (1995) que “consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (p. 61).

4.2 Docentes participantes del Estudio

El ciclo escolar 2020-2021 tuvo la particularidad en México de ofrecer la educación básica de manera virtual. Todos los docentes de la escuela primaria se vieron obligados a disponer de un dispositivo tecnológico que les permitiera realizar su trabajo en línea, de forma sincrónica y asincrónica. Cinco docentes de diferentes escuelas y modalidades escolares accedieron a participar en este estudio.

El criterio central de elección de los participantes fue que fueran jóvenes y que tuvieran al menos seis años de trabajo frente a grupo. El segundo criterio fue que representaran experiencias en el ejercicio docente de diversidad de modalidades escolares. El tercer criterio fue que el investigador les conociera con antelación para asegurar su disponibilidad de participar.

Ent	Sexo	Edad	Ubicación de la escuela primaria	Modalidad de la escuela primaria	Grado escolar atendido	Año de egreso de la Licenciatura	Año de ingreso al servicio docente
D1	M	35	CDMX	Organización completa	1º grado	2012	2013
D2	F	39	Zacatlán, Puebla	Organización completa	4º grado	2005	2008
D3	F	36	Puebla	Bidocente	1º, 2º y 3º	2008	2014
D4	F	25	Panotla, Tlaxcala	Organización completa	5º grado	2016	2016
D5	F	29	Tételes, Puebla	Unitaria	Todos	2016	2016

Tabla 3.- Datos generales de sujetos. Elaboración propia.

4.3 Procedimiento e instrumento de estudio

Se eligió la entrevista a profundidad como técnica de investigación porque nos permitía un acercamiento personal y directo con entrevistados y porque se buscaba facilitar una conversación con cada uno que nos permitiera conocer sus percepciones y concepciones sobre el tema que nos ocupaba, la función directiva.

A pesar de contar con una guía de aspectos sobre los que interesaba conversar, ver ANEXO 2, la entrevista permitió realizar las preguntas que ya se tenían previstas y a su vez generar otras conforme los participantes aportaban información en la interacción misma de la conversación.

La entrevista es una conversación entre el entrevistador y el entrevistado. Se decidió organizar la Guía de Entrevista en 7 apartados, el primero con preguntas para conocer los datos generales de los entrevistados y los otros seis para conducir la conversación sobre los seis ejes que nos interesaba fijar para la conversación con cada docente, de los puntos 2 a 7 en la siguiente lista de ejes de la entrevista que se presenta completa en el ANEXO 2.

1. Datos generales de entrevistados
 - 2.1 Características personales
 - 2.2 Entornos de trabajo
 - 2.3 Condiciones de conectividad en pandemia COVID-19
2. Cultura escolar
3. Papel de la dirección (liderazgo)
4. Perfil Directivo
5. Organización Escolar
6. Acciones directivas
7. Procesos de enseñanza y aprendizaje

Seguimos las recomendaciones de Bell (1999), quien propone que antes de aplicar, se debe preparar los temas y luego las preguntas en fichas o en hojas de papel, para poder decidir el orden en que las vamos a plantear una vez considerados todos los temas. Pensemos en cuál será la mejor forma de ordenar las preguntas.

El orden puede ser importante para establecer una relación fácil con el entrevistado. Sin duda lo será también la forma en que hagamos las preguntas.

4.4 Procedimiento de la investigación

La selección de los docentes participantes fue voluntaria. Se hizo de su conocimiento sobre el tratamiento de confidencialidad de los datos con fines académicos. Al inicio de cada entrevista se solicitó formalmente su permiso para grabarles y para emplear la información obtenida para el trabajo de la tesis.

A partir de la selección del tema: la función directiva en las escuelas primarias, se decidió elegir una perspectiva, la de las escuelas efectivas, una vez teniendo claros los conceptos centrales del estudio y el propósito del mismo, conocer experiencias y aportes de otros docentes sobre el ejercicio de la dirección escolar.

Las definiciones generales expuestas en el párrafo anterior llevaron a diseñar el Guión de Entrevista a Profundidad que se presenta en el ANEXO 2.

Afirma Valles (2003) que la entrevista es una forma organizada de explotar el arte de la conversación que todas las personas realizamos como parte de nuestra vida cotidiana. “El arte de la conversación aprendido de manera natural en el curso de la socialización, constituye la mejor base para el aprendizaje de las técnicas de cualquier forma de entrevista profesional. La conversación (practicada o presenciada), en situaciones naturales de la vida cotidiana, supone un punto de referencia constante, la mejor práctica preparatoria de la realización de entrevistas con fines profesionales.” (p. 178)

Se adopta en este trabajo la definición de entrevista ofrecida por Moser y Kalton, citados en Bell (1999), la definen como: “una conversación entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de obtener una información determinada”. (p.151). Bell advierte sobre la necesidad de distinguir entre las entrevistas

completamente estructuradas que potencialmente pueden facilitar el trabajo analítico y en el otro extrema las totalmente informales. En este trabajo, aunque se contó con una guía para la realización de la entrevista, se adoptó la decisión metodológica de sostener una conversación informal a partir de esta guía.

La aplicación de la entrevista fue en línea en todos los casos porque el periodo de aislamiento vivido durante la realización de esta investigación impidió la visita directa al centro de trabajo de cada uno de los cinco entrevistados. La duración de cada entrevista varió, pero en promedio se invirtieron 40 minutos en cada una.

Después de aplicada cada entrevista se trabajó en la transcripción completa de las mismas y este material constituyó el material empírico de la investigación.

4.5 Análisis de datos

Para el análisis se buscó realizar una doble triangulación en primer lugar entre los relatos de los sujetos de la investigación, es decir entre los docentes de las diversas modalidades con respecto al ejercicio de la dirección; y en segundo lugar entre los relatos como fuentes empíricas en su conjunto, las fuentes documentales y los referentes teóricos. Mediante la triangulación se busca encontrar sentido a los hallazgos derivados del análisis y formular una explicación fundamentada del problema de la investigación.

Álvarez-Gouya (2003) propone reconocer que el análisis de datos consiste en un proceso de lectura, reflexión, escritura y reescritura de resultados obtenidos que permita reconstruir las narraciones de los informantes en nuevas formas integradas de presentarlos en un texto formal.

Seis interrogantes, como ejes de trabajo guiaron el desarrollo del trabajo analítico de los datos. A continuación, presentamos cada una y presentamos brevemente motivaciones y orientaciones del trabajo.

¿Cuál es el problema? El problema central abordado en la tesis fue el ejercicio directivo en la escuela primaria pública.

¿Cómo se decidió abordar el problema? La elaboración de ejes de indagación y códigos o categorías que resultarán del análisis de los datos fueron realizados a la luz de una orientación particular: la efectividad escolar. Particularmente cultura escolar, perfil y acciones directivas fueron las categorías generales que organizaron el diseño de la entrevista. Un bloque de las preguntas de la entrevista se centraba en conocer información sobre los procesos de enseñanza y los resultados de aprendizaje dado que la efectividad escolar en este trabajo está caracterizada como los aportes de la escuela para asegurar que todos los estudiantes aprendan, independientemente de sus condiciones de acceso.

¿Por qué buscar la expresión de varios docentes? Se reconoce que la realidad escolar es compleja y cambiante. Aportes y pistas analíticas serán ofrecidas por cada docente para alimentar las interpretaciones.

¿Qué conceptos se eligieron para el estudio? De los aportes de Murillo presentados en el capítulo teórico de esta tesis se eligieron dos categorías centrales: cultura escolar y liderazgo pedagógico del directivo.

¿Qué motiva la realización del trabajo? Conocer más sobre el ejercicio directivo para construir un decálogo de recomendaciones que orienten mi potencial trabajo directivo y el de otros colegas que ejercen esta función en las escuelas primarias públicas.

Esta investigación es de tipo cualitativo y tiene como punto de partida la exploración de las perspectivas docentes en cuando a dirección, con el propósito de describir los centros, su organización y establecer similitudes y diferencias en el funcionamiento de los directores, en torno a efectividad escolar.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1 Resultados y análisis

Este trabajo de investigación contribuye en un primer momento a la problematización y descripción del fenómeno de Eficacia Escolar desde la valoración docente del ejercicio directivo. Asimismo, contribuye a la descripción de rasgos de Escuelas Eficaces a través de aportes de docentes entrevistados. Es un estudio de carácter cualitativo que analiza respuestas docentes a una entrevista para indagar sobre el perfil directivo. Los informantes son docentes de escuelas de diversas modalidades y sus aportes permiten conocer el clima que se vive al interior de cada escuela, tomando en consideración las percepciones de docentes indagadas a partir de las categorías que plantea Murillo Torrecilla (2004) para reconocer los rasgos de las escuelas efectivas.

Los resultados de la investigación se analizan tomando en consideración la literatura revisada del marco teórico y del modelo analítico presentado en el capítulo anterior. El modelo tiene como categorías generales el clima y el contexto y cada categoría general ofrece sus respectivas subcategorías. Véase Modelo en la página 42.

En este capítulo se presentan en primer lugar a los informantes para establecer entre ellos diferencias, similitudes y para buscar e interpretar sus respuestas a la luz de la experiencia docente en diversas modalidades. En una segunda sección de resultados se analizan los rasgos de clima escolar a través de la valoración docente de objetivos compartidos en la escuela. La sección tercera presenta al docente como protagonista central del proyecto de mejora y la última sección integra las aportaciones de las secciones previas para resaltar los retos de la función directiva desde la óptica docente.

5.2 Datos generales de docentes. Sujetos de estudio laboran en diversas modalidades escolares

De los cinco docentes entrevistados (Ver Tabla 1), tres laboran en primaria general, en escuelas de organización completa, uno de ellos en turno vespertino y otro en turno matutino y otro en escuela que ofrece jornada ampliada. Dos docentes trabajan en otras modalidades escolares, uno en escuela unitaria y otro en bidocente. Respecto a su estatus de estabilidad laboral la mayoría cuenta con un contrato definitivo lo que evidencia que la contratación para docentes de educación básica es igual en las distintas modalidades escolares. Contar con una plaza exige atender a las normativas de la SEP y las reformas cambiantes de cada sexenio lo cual enfrenta a los profesores a exigencias continuas de evaluación de su labor.

Afrontar las exigencias de atención a tareas administrativas y a los retos de evaluación docente como demandas permanentes de su situación laboral reduce el tiempo de atención a los estudiantes y ello puede incidir en la calidad de su trabajo, en la disposición para establecer relaciones cercanas con los estudiantes y puede también tener expresiones distintas sobre el tema que nos ocupa, la Eficacia Escolar. El estatuto laboral de los docentes hace competir su trabajo de enseñanza con sus exigencias de trabajador como lo establece Ezpeleta (2004).

Los docentes entrevistados se encuentran en un rango de edad de entre 25-39 años, en cuanto al género, cuatro docentes son maestras y un maestro, del total de profesoras entrevistados, una está estudiando la maestría y dos cuentan con maestría (Ver Tabla 1). Contar con estudios de maestría posibilita el acceso a un puesto directivo. Los informantes son jóvenes y probablemente puedan ascender al mismo en el transcurso de su desarrollo profesional.

5.3 ¿Quiénes son los participantes del estudio?

Los informantes realizaron su formación inicial en diversas instituciones y no exclusivamente en las escuelas formadoras de docentes, como ocurría hasta el sexenio de FCH (2006-2012). La diferencia del tiempo de espera para la obtención de plaza entre quienes egresaron de la normal y quienes egresaron de otras instituciones de educación superior es evidente y muestra una desventaja para la docente que egresó de una universidad pública.

Ent	Sexo	Edad	Edo civil	Institución de formación docente inicial	Ubicación	Año de egreso de la Lic.	Año que ingreso al servicio docente	Estudios de posgrado o especialización
D1	M	35	S	UPN	CDMX	2012	2013	Si
D2	F	39	S	UPN	Zacatlán, Puebla	2005	2008	No
D3	F	36	S	BUAP	Puebla	2008	2014	Si
D4	F	25	S	ENR BENITO JUAREZ	Panotla, Tlaxcala	2016	2016	No
D5	F	29	S	ENR CARMEN SERDAN	Tételes, Puebla	2016	2016	Estudiando

Tabla 4.- Datos Generales y Formación Educativa de Sujetos. Elaboración propia

5.4 Los docentes y sus condiciones de vida y trabajo

Como se puede observar en la Tabla 4. Formación educativa de sujetos, podemos detectar que la D2, estudiaba en el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006), quien en su política educativa se concentró en los siguientes aspectos: financiamiento, evaluación, vinculación productiva, principios educativos, visión educativa, contexto de la globalización y nuevas tecnologías.

En cambio, los docentes D1 y D3, estudiaban la educación superior en el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), durante este sexenio para la

educación el discurso giró en torno a la globalización, como un proceso económico, social, cultural, político, científico, tecnológico y ecológico que se desarrolla en todo el mundo y en el que las grandes empresas multinacionales tienen una fuerte incidencia. La globalización no es otra cosa más que el avance del capitalismo que se presenta como la inserción inevitable y necesaria de las naciones, al mundo competitivo en todos los ámbitos de su desarrollo. La globalización no es un fenómeno natural, es un proceso político realizado y dirigido por instituciones internacionales, conducidas tanto por mujeres como por hombres.

La globalización, como una de las fases importantes del capitalismo, ha dominado al mundo en todos los aspectos; el motor de esta denominación es la política neoliberal, centrada fundamentalmente en la producción y el comercio de servicios, apoyada por la tecnología digital. Los modelos empresariales, configurados desde la política neoliberal, se caracterizan por ser eficientes y competitivos, centrados en la calidad total.

Las políticas neoliberales también se caracterizan por impulsar reformas en todos sus ámbitos de dominación. En este sentido, la Educación no está al margen de ellas. Los modelos económicos neoliberales condicionan determinadamente a los modelos educativos y, a éstos, se les exige la formación de capital humano con capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y valores afines al modelo económico neoliberal. Por esta razón, el currículo se diseña con base en el modelo de competencias, en el que se exige que los sujetos adquieran solamente los conocimientos que, desde el poder político, son válidos, con las habilidades y destrezas para desempeñarse eficientemente en el mercado laboral y con los valores propios de una sociedad capitalista.

Las docentes D4 y D5, coinciden en haber estudiado la normal en el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012-2018), en el cual se destacan grandes problemas que se han identificado a lo largo de varias décadas en el sistema de educación básica. Entre los problemas combatidos en este sexenio está el relacionado con el sistema de asignación y distribución de plazas. La venta y herencia de plazas, la posesión

de múltiples plazas incompatibles en horarios, asignación directa a puestos de trabajo para egresados de normales, excesivo número de comisionados sindicales (Ornelas, 2010, 2012). Ser egresado de Escuelas Normales sigue siendo en este sexenio una condición para la obtención de la plaza, inmediatamente después de concluir con la licenciatura. Egresar de una Normal, no te garantiza una plaza de docente, solo es un insumo para trabajar en el Sistema Educativo, de igual forma mediante concurso de oposición en el sexenio mencionado.

En 2012 el recién instaurado gobierno de Enrique Peña Nieto abrió la posibilidad de modificar el sistema de acceso laboral. Mediante un acuerdo que signo con los tres partidos políticos de mayor fuerza en el país (PRI, PAN y PRD), se comprometió a impulsar una serie de reformas en los “sectores claves para el desarrollo del país”. Los objetivos explícitos eran fortalecer los Estados, aplicar eficazmente los derechos sociales, e incrementar la participación ciudadana.

La primera reforma que se llevó a cabo fue la educativa. Esta contemplo modificar los artículos 3 y 73 de la Constitución. Entre sus planteamientos destaco la creación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa y del Servicio Profesional Docente (SPD). De acuerdo a las intenciones manifiesta; el primero tuvo por objeto generar información útil para la toma de decisiones, así como emitir lineamientos y directrices en algunos procesos. El segundo pretendía asegurar la idoneidad de conocimientos y habilidades del personal docente (Presidencia de la Republica, 2012).

Este último hecho es el que genera interés. Con la creación del SPD, el gobierno federal marcó la pauta para modificar la manera en que los profesores ingresan, ascienden, permanecen y se movilizan en sus puestos de trabajo. Introducir los concursos de oposición y la Evaluación del Desempeño Docentes brinda la oportunidad de que el mérito sea el criterio que rija los procesos de reconocimiento y trayectoria en el servicio educativo.

Ornelas (2012) explica cómo la medida dio respuesta a los objetivos marcados en el Pacto por México. Instaurar el SPD tal y como se planeó, significaba

arrebatarse a los sindicatos el poder e influencia que ejercían sobre los maestros y sus plazas – con lo que se fortalecía el papel del Estado en el sector educativo. Los docentes, como trabajadores del estado, empezaban a ser regidos por el estado y no por el sindicato como ocurrió en buena parte del siglo XX y primera década del XXI. “Sustituir la discrecionalidad y corrupción imperante, por métodos e instrumentos que privilegien – de manera transparente – las cualidades y competencias de los docentes constituye un paso benéfico y deseable para el sistema educativo (Andrade, 2015; Arnaut, 2014; Ibarrola, 2014; Heredia, 2013).” (Ornelas, 2012)

Cabe señalar, con Ornelas, que la intervención sobre el sistema de plazas no se ha limitado a la reforma de artículos constitucionales. Mediante decisiones posteriores como depurar nominas o suprimir pagos a comisionados sindicales, el gobierno de Peña Nieto continuó modificando el modelo de asignación y distribución de plazas docentes. Asimismo, modificó el acceso a los puestos directivos, exigiendo una evaluación. La política educativa de Enrique Peña Nieto, opina Ornelas, abrió la posibilidad de erradicar serios vicios y problemas que afectan al sistema de plazas y, con ellas, el ejercicio de la profesión docente en sí.

En el gobierno actual de Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), explicó el Presidente que el objetivo de este gobierno es consolidar una reforma constitucional aceptada por todos, que garantice la educación pública obligatoria, laica, pluricultural, de calidad y gratuita, en todos los niveles escolares. Así mismo garantizara la contratación de maestros egresados de las normales públicas y se reinstalara a los docentes cesados por la aplicación de evaluaciones punitivas.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), asumirá el control de la nómina del sector educativo para evitar “aviadores”, el pago a los maestros y desterrar prácticas de corrupción. En el documento también insta a la Secretaría de Gobernación agilizar el trámite de liberación de maestros encarcelados y la reinstalación inmediata de todos los despedidos “victimas de evaluaciones punitivas”. Por último, el documento contiene un exhorto a maestros “de todas las

tendencias y corrientes a mantener un diálogo permanente, a impedir la confrontación y a buscar una formulación legal que garantice el derecho del pueblo a la educación bajo el principio juarista de “nada por la fuerza, todo por la razón y el derecho” (ver Anexo XX. Documento de memorándum).

Se exhorta al desarrollo de proyectos y la actualización permanente para la obtención de plazas. Todos los cambios sistémicos no resultan fáciles, siempre se deberán superar fuertes resistencias y limitaciones de índole financiera y organizacional, el papel del directivo de cada escuela puede contribuir a la propuesta de soluciones desde cada institución.

La plaza asignada a un docente generalmente se ubica en una escuela ubicada en una localidad distinta de la que habita. En la Tabla 5 se muestran los tiempos de traslado que los docentes deben invertir para asistir a su escuela, lo cual puede ser un agravante cuando, como D2 y D4 son madres. Probablemente sea el hecho de tener un hijo el que las llevo a decidir vivir en la misma localidad en la que trabajan.

Ent	Edo civil	Número de hijos (as)	Lugar de residencia	Tiempo invertido para trasladarse de su hogar a la escuela	Radica en la localidad o colonia de la escuela
D1	S	0	Texcoco	3 horas	No
D2	S	1	Las colonias, Huauchinango, Puebla	30 minutos	Si
D3	S	0	Cholula, Puebla	9 horas	No
D4	S	1	Chignahuapan, Puebla	4 horas	Si
D5	S	0	Hueytamalco, Puebla	7 horas	No

Tabla 5.- Datos sociodemográficos de sujetos y tiempo traslado a escuelas. Elaboración propia.

En el magisterio contar con una plaza es el punto de partida para una potencial trayectoria que permita cambiar de escuela o acceder a un puesto directivo. Todo docente puede llegar a ser directivo y, si ello ocurre, los cambios permanentes del personal de su escuela es un reto que debe atender.

5.5 ¿En qué condiciones de conectividad trabajan los docentes?

Por contrato laboral todos los docentes están obligados a atender a su grupo y cuentan con derechos para ausentarse, conforme lo marca la Ley General del Trabajo. Hasta antes del inicio de la pandemia COVID-19 en marzo de 2020 los docentes contaban en sus escuelas con todas herramientas necesarias para dar clases. La pandemia ha obligado a los docentes a ofrecer sus servicios desde su residencia y las condiciones para ello son distintas.

Ent	Cuenta con personal de equipo de computación	Cuenta con internet	Su señal móvil es:	Lugar de trabajo en casa
D1	Si	Si	Regular	Sin lugar en específico
D2	No	No	Buena	Sala
D3	Si	Si	Regular	Estudio
D4	Si	Si	Buena	Cuarto
D5	Si	No	Regular	Sin lugar en específico

Tabla 6.- Conectividad y equipamiento tecnológico y de trabajo de sujetos. Elaboración propia.

La Tabla 6 muestra una dificultad central del ejercicio docente en periodo de pandemia: la conectividad. Solo dos docentes reportaron una buena conectividad en un país, como México, con dificultades en el acceso al mundo digital que no solo enfrentan los docentes, sino los estudiantes.

Además de lo anterior, frente a la existencia de un lugar de trabajo en las aulas de las escuelas, los docentes invaden los espacios domésticos para atender a su labor de enseñanza.

Las inequidades en las condiciones de trabajo impactan necesariamente en la atención y aprendizaje de los estudiantes. Un reto directivo es en este periodo, y en periodos regulares sin pandemia cuidar que el proceso escolar favorezca los aprendizajes infantiles.

En un Anexo de este capítulo se emplean los aportes de D1, quien labora en una escuela de la ciudad de México sobre los recursos y retos para la conectividad en periodo de pandemia. Ver Anexo 3. El caso de la conectividad para la docencia, con el crecimiento exponencial de la información, producto de la era digital, surgen interrogantes de investigación, en torno a la efectividad de los procesos de aprendizaje tradicional, y a su vez, a la necesidad de teorizar con nuevos referentes.

El conectivismo, es un enfoque de aprendizaje alternativo para la era digital propuesto por Siemens (2004), quien lo define como: La integración de principios explorados por las teorías de caos, redes, complejidad y auto-organización. El aprendizaje es un proceso que ocurre al interior de ambientes difusos de elementos centrales cambiantes, que no están por completo para control del individuo. El aprendizaje (definido como conocimiento aplicable) puede residir fuera de nosotros (al interior de una organización o una base de datos), esta enfocado en conectar conjuntos de información especializada, y las conexiones que nos permiten aprender mas, tienen mayor importancia que nuestro estado actual de conocimiento.

Según Siemens (2004), se describen los siguientes principios del Conectivismo:

- El aprendizaje y el conocimiento dependen de la diversidad de opiniones.

- El aprendizaje es un proceso de conectar nodos o fuentes de información especializados.
- El aprendizaje puede residir en dispositivos no humanos.
- La capacidad de saber mas, es mas critica que aquello que se sabe en un momento dado.
- La alimentación y mantenimiento de las conexiones es necesaria para facilitar el aprendizaje continuo.
- La habilidad de ver conexiones entre áreas, ideas y conceptos es una habilidad clave.
- La actualización (conocimiento preciso y actual) es la intención de todas las actividades conectivistas de aprendizaje.

La toma de decisiones es, en si misma, un proceso de aprendizaje. El acto de escoger que aprender y el significado de la información que se recibe, es visto a través del lente de una realidad cambiantes. Una decisión correcta hoy, puede estar equivocada mañana debido a alteraciones en el entorno informativo que afecta la decisión.

Para la dirección escolar este dato puede significar una era del saber digital, se focalizan ciertas herramientas de carácter tecnológico que están cambiando la metodología y criterio de la calidad de la enseñanza, donde los docentes están expuestos a la critica publica dada la difusión de la información y el conocimiento, por tanto, se requiere de un docente de vanguardia: el docente conectivista, asi como un directivo que lo motive y sea un ejemplo en ello.

Si bien los cinco docentes entrevistados cuentan con una plaza laboral asignada por la SEP, no todos tienen las condiciones ideales para desarrollar su trabajo en condiciones de pandemia. Para la función directiva esta realidad puede significar un reto en cuanto objetivos del Programa de Mejora Escolar, un reto de quien ocupe la dirección es crear una organización única en la que todas las áreas cuenten con objetivos concretos y fomentando el cumplimiento de los mismos a través del liderazgo y la supervisión del directivo.

5.6 Clima escolar

El clima escolar como factor de calidad en las instituciones educativas es de suma importancia ya que el ambiente vivido por los actores impacta directamente en los resultados de la educación.

Un buen clima escolar es aquel en el que “la dinámica de las relaciones que se establecen entre los diversos actores propicia la comunicación y el trabajo colaborativo; existe cierto nivel de armonía; el nivel de conflictividad es mínimo; existen canales adecuados de comunicación y reconocimiento y estímulo a los distintos actores por su desempeño. Se da, además, un alto grado de satisfacción de los distintos agentes con el desempeño general de la escuela, el propio y el del resto de los agentes educativos; se generan altas expectativas que se ven cumplidas con los logros alcanzados” (INEE, 2010:1).

El estudio del clima escolar ayuda a identificar posibles problemas que interfieren en el logro de los objetivos escolares. En este apartado se interpretan aspectos del clima escolar a partir de las respuestas de docentes entrevistados, que resaltan las diferencias entre valorar el clima en las instituciones, con rasgos presenciales en distintas manifestaciones, de valorarlo en condiciones de distanciamiento en donde lo central de un buen clima escolar sería un buen ejercicio directivo.

5.7 Acompañamiento directivo y clima escolar

En este apartado se presentan fragmentos de respuestas de docentes entrevistados en relación al trabajo docente y al apoyo que reciben de la dirección para su realización.

La práctica educativa a raíz del COVID-19, generó cambios en todos los ámbitos de la vida social, el cierre de los establecimientos educativos, obligó a la adaptación en las instituciones de educación básica, trabajar de diversas maneras desde; en línea, a distancia y en ciertos casos de manera mixta, permitió demostrar realmente las críticas que se tenían y tienen al Sistema Educativo, lo que a su vez requirió a los directivos tener un acercamiento más profundo con docentes, padres de familia y alumnos, lo cual se expresa en la respuesta de la mayoría de los docentes en cuanto a la forma de acompañamiento, enfocado en evaluación y retroalimentación de su quehacer docente.

D2. En las planeaciones al hacer una sugerencia u observación.

D4. A la forma de evaluar me dio algunos tips

D5. En la planeación, sugerencias

D3. Con respecto a la elaboración de los planes de aprendizaje en casa

Las respuestas de los docentes hacen ver que la dirección escolar está presente al ofrecer sugerencias al trabajo de los docentes. Solo uno de ellos, D3, reporta un acompañamiento más integral para la elaboración de planes.

Aunque es importante señalar que, al hacer un análisis más profundo en cada una de las entrevistas, realmente se observa que el acompañamiento directivo para el quehacer docente no es suficiente. Ver Apartado XX en este capítulo.

5.8 Realidades del ejercicio directivo y ejercicio directivo imaginado

Al preguntarles a los docentes qué harían si fueran directivos o qué recomendarían para mejorar la función directiva en su escuela, los entrevistados ofrecen respuestas de dos tipos:

1. Por un lado presentan a sus directivos a través de la existencia o inexistencia de programas y formas de apoyo directivo estandarizadas, como los diagnósticos y los proyectos escolares.

2.- Por otro lado, se ofrecen recomendaciones hacia las formas de mejora en el ejercicio directivo.

Frente a un liderazgo directivo limitado las expresiones del clima escolar en las escuelas estudiadas no son las ideales.

5.9 Diferentes marcos generales para el ejercicio directivo

Entre las respuestas ofrecidas por los entrevistados identificamos formas distintas de ejercer la dirección. Directivos que no socializan un proyecto escolar, directivos que convocan la participación de la comunidad docente para atender a los problemas emergentes del ejercicio escolar, directivos que gestionan las evidencias demandadas por SEP, directivos o integrantes de la supervisión que evalúan, pero no acompañan, entre otras formas de ejercer la dirección.

A continuación, presentamos algunos fragmentos de las entrevistas para analizar sobre las expresiones y los retos de la efectividad escolar

D2. Formar comisiones para practicar las medidas sanitarias.

*D3. Ante la falta de conectividad, trabajo presencial. Rezago educativo-
adecuaciones curriculares.*

D4. Las nuevas tecnologías, se está actualizando mediante talleres.

D5. Comunicativos y se resuelven entregando cuadernillos en la comunidad.

5.10 Objetivos de mejora en términos de resultados

En este periodo de trabajo a distancia, el que ha prevalecido durante los últimos dos ciclos escolares (2019-2020 y 2020-2021) la evaluación de resultados de aprendizaje se a llevado a cabo de la siguiente manera cualitativa y cuantitativa.

Las respuestas de los docentes entrevistados permiten observar que la dirección de la escuela está más interesada en el rendimiento de cuentas de la administración escolar que en los aprendizajes de estudiantes.

5.11 Visión y objetivos compartidos

En las respuestas de los docentes se observa una coincidencia en la preocupación por lograr que los estudiantes logren los aprendizajes esperados. Podríamos decir que este hallazgo es una forma de compartir un objetivo escolar y una expresión de una visión educativa a favor de los estudiantes.

D2. Que todos los padres de familia se les brinde información en tiempo y forma.

D3. Asegurar una educación de calidad para los niños que respete su dignidad y diversidad.

D4. Mejorar la calidad educativa.

D5. En colaboración y responsabilidad conjunta.

En la parte personal en cuanto a la visión que tiene cada docente, se obtuvieron las siguientes respuestas.

D2. Que todos los alumnos alcancen los aprendizajes esperados, involucrar a padres de familia en el quehacer educativo, no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie afuera. Usar la empatía en las diversas situaciones que cada padre de familia enfrente.

D3. Proporcionar una educación de calidad para todos los estudiantes.

D4. Mejorar la calidad educativa.

D5. El trabajo en equipo y responsabilidad.

Lo cual evidencia que la preocupación personal, es avanzar, sin importar las adversidades, contextos, situaciones, en las cuales se enfrenta cada uno de ellos, así mismo involucrar en el quehacer docente a alumnos, padres de familia.

Al preguntarles sobre su percepción de la actuación directiva en materia de proyecto escolar, afirman:

D2. Atender los alumnos que se encuentran en el nivel requiere apoyo.

D3. Si, acceso a la educación para todos los alumnos con equidad, mediante la adecuación de estrategias de enseñanza presenciales para suplir la falta de conectividad.

D4. Mejorar infraestructura.

D5. Si, gestión

Enfatizando la educación para todos y una educación de calidad en cuanto a infraestructura y gestión.

5.12 Establecimiento de obj y eval de los logros de obj

Estos tiempos han trascendido, se ofrece una visión más amplia, de lo que implica la educación, entendiendo desde los diferentes tipos de familias que actualmente prexisten, lo cual impide una evaluación más transparente, puesto que el alumnado se encuentra resguardado en sus hogares. Lo que evidencia la conformidad e inconformidad de las respectivas evaluaciones. Llevando al docente a una adecuación más pertinente en cuanto a la evaluación de los logros de aprendizaje, la cual es expresada por los docentes.

D2. De manera cualitativa, con sus cuadernillos y exámenes.

D3. Evaluación formativa.

D4. Mediante la colaboración y entrega de actividades de los alumnos.

D5. De acuerdo a sus trabajos

Solo un docente refiere la importancia de la evaluación formativa, el resto enfatiza la entrega de trabajos estudiantiles que son concentrados por la dirección para su rendición de cuentas al sector educativo de su región o zona.

En esta tesis el clima escolar es analizado a la luz de las actividades de cada docente que, como se muestra en sus respuestas, están totalmente comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes. Los datos aquí mostrados nos llevan a reflexionar sobre la importancia del clima de aula más que de escuela. Para el directivo, al regreso a las actividades presenciales será un reto recuperar, reconocer y alimentar el compromiso y la experiencia docentes que han caracterizado el trabajo de los maestros en esta etapa de aislamiento.

5.13 El profesor como protagonista de proyecto mejora

Si la dirección escolar escuchará más a los docentes encontraría en su compromiso guías para gestionar el funcionamiento de la escuela. D2 evidencia su compromiso con los aprendizajes estudiantiles al contestar a la pregunta de cual era su visión educativa:

D2. Si, que todos los alumnos alcancen los aprendizajes esperados, involucrar a padres de familia en el quehacer educativo, no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie afuera. Usar la empatía en las diversas situaciones que cada padre de familia enfrente.

En el centro D2 coloca el compromiso docente con todos, cuando afirma “no dejar a nadie afuera”. Reconoce así mismo que para lograr este propósito necesita involucrar a otros actores centrales que son los padres de familia

5.14 Sistema para comunicar resultados y evaluación

Los entrevistados identifican que una función central de la dirección es la gestión y el acompañamiento.

D1. Está regularmente diciéndonos nuestra directora, ah bueno te falta tu planeación, este tienes que entregar esto, oye como han estado, como están trabajando, digamos que están al pendiente.

Hay ciertas tareas ineludibles que un directivo siempre exigirá a los docentes, la planeación es una. Todas las exigencias de entrega de evidencias del sector educativo recaen en el docente y la dirección se ocupa de demandarlos en los tiempos que establece la autoridad sectorial.

Como se observa en los aportes de docentes entrevistados la dirección está más preocupada por la rendición de cuentas de la propia dirección que por acompañar el trabajo docente.

Sin embargo, el mismo D1 señala que, aunque la directora les llame a estas actuaciones de gestión directiva acompañamiento él esperaría un tipo diferente de acompañamiento.

D1. Yo no lo tomo como acompañamiento, porque no nos explican cómo hacerlo, o sea, no nos dicen, cómo tenemos que hacerlo, pero ellos si lo toman como acompañamiento.

Es evidente que la percepción docente es distinta de la percepción directiva. En materia de acompañamiento para la dirección parece bastar un intercambio conversacional y D1 demandaría un acompañamiento pedagógico.

5.15 Recomendaciones a la dirección escolar

Una recomendación general para la dirección escolar es que realice su trabajo. La persona que ocupa la dirección debería saber qué hacer. Al reconocer que los docentes pueden solicitar más de su director(a) un docente afirma:

D1. Quizá tampoco por nuestra parte, nosotros los docentes, para decirles oye, necesito esto, necesito que hagas esto otro y digamos que ponerlos como a trabajar, uno da por hecho, que ellos deberían trabajar por su cuenta, pero no es así.

Docentes en general saben evaluar críticamente la tarea directiva. Una de las funciones ausentes de los directores de docentes entrevistados es, precisamente la función pedagógica. Los docentes no se sienten acompañados por la dirección en su tarea docente.

Atendiendo a lo expresado en este capítulo, el decálogo directivo, objeto de esta tesis quedaría de la siguiente forma:

- 1.- Impulsar una cultura de cambio que reconozca diversas situaciones que se presenten en una institución educativa que exige la participación de todos los actores escolares.
- 2.- Participar con la comunidad escolar, trabajando colegiadamente en la mejora de los aprendizajes escolares.
- 3.- Conocer definiciones curriculares y entender las exigencias en la práctica docente para acompañar la enseñanza.
- 4.- Construir las condiciones para que todos los integrantes de la comunidad escolar conozcan y compartan la visión y objetivos de la escuela.
- 5.- Contar con un sistema escolar para comunicar resultados y evaluaciones que alimenten la mejora de la práctica docente.
- 6.- Asegurar que escucha, atiende y comunica resoluciones sobre problemas y necesidades planteados desde la práctica docente.
- 7.- Asegurar que escucha, atiende y comunica resoluciones sobre problemas y necesidades de los estudiantes planteados desde las familias.
- 8.- Motivar, incentivar e invitar a todos los integrantes de la comunidad educativa a participar y a seguir aprendiendo de todos.
- 9.- Contar con un Plan de Mejora Escolar al inicio de cada ciclo escolar, que flexiblemente pueda ser actualizado y mejorado con la participación de todos.

10.- Ejercer un liderazgo pedagógico en torno al cual se articulen tareas académicas y administrativas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Elegimos tres rasgos de actuación centrales para el ejercicio directivo reconocidos por Murillo 2004, uno de los rasgos distintivos del ejercicio directivo es el compromiso de la comunidad escolar, expresado en la participación de toda la comunidad. Los datos de este estudio muestran que hay limitado apoyo pedagógico a su trabajo y es posible que ello se deba al desconocimiento directivo de exigencias programáticas de grado y área curricular. El contacto directo con las familias es responsabilidad de cada docente, quien ha debido aprender a planear y adaptar sus acciones de enseñanza a la diversidad de familias en materia de disponibilidad de tiempo y trabajo para apoyar en trabajo escolar de sus hijos.

Otro de los rasgos de las Escuelas Efectivas es la construcción de entornos agradables para el aprendizaje. En periodo de pandemia estos entornos son virtuales y cada docente ha debido desarrollar escenarios y condiciones para atender a sus estudiantes. Se reconoce la autonomía docente en la construcción de alternativas didácticas en pandemia, pero se echa de menos el apoyo directivo. Cada alternativa de atención ha sido desarrollada individualmente por cada docente o construido propuestas con pares docentes, nunca con directivos. Los entornos virtuales plantean, además, retos de conectividad para todos los involucrados en cada clase. Cada docente ha debido enfrentar estos retos ofreciendo alternativas de atención sincrónica y asincrónica que multiplican el tiempo de atención estipulado por la jornada laboral.

Un buen clima escolar es uno de los rasgos distintivos de una escuela efectiva, crearlo y mantenerlo es responsabilidad de toda la comunidad escolar. Un buen clima escolar favorece el desarrollo adecuado del trabajo docente. El clima exige una claridad de línea de actuación hacia el trabajo pedagógico. Se pueden interpretar las respuestas de los docentes entrevistados como una gestión directiva en sus escuelas en dónde la persona que ocupa esta posición es más un intermediario escolar hacia sus superiores que hacia su comunidad escolar. Los

directivos de los docentes de estudio atienden demandas normativas del sector educativo. Si bien guían procesos de recolección de evidencias demandas por SEP, el apoyo pedagógico es muy limitado. Discursivamente apoyan a sus docentes, pero, didácticamente, están ausentes. La pandemia ha obligado a cada docente a crear variados climas de aula.

Recomendaciones

A continuación, se enlistan una serie de recomendaciones producto de la tesis denominada: Dirección Efectiva en Primarias Públicas. Recomendaciones desde voces docentes.

- Recomendación 1 Es necesaria una investigación mas profunda del ejercicio docente y directivo.
- Recomendación 2 Los contextos en tiempos actuales evidencian la labor docente y directiva, no puede ser posible unificar políticas educativas.
- Recomendación 3 Es urgente capacitar a docentes, directivos y todo aquel involucrado en educación.
- Recomendación 4 Es apremiante actuar con ética y compromiso en actuales tiempos.

REFERENCIAS

- Álvarez-Goyou, J. (2003). *Cómo hacer investigaciones cualitativas: fundamentos y metodología*. Editorial Paidós: México.
- Bell, J. (1999). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación. Guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Blanco, R., Aguerro, I., Calvo, G., Cares, G. y Murillo, J. (2008). *Eficacia Escolar y Factores Asociados*. Santiago, Chile.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- Estebanz, A. (1999). Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio. *Educación*, 24, 47-69.
- Ezpeleta, J. (1996). La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. *Coloquio: La dirección de la escuela. Memorias*. pp 1-10
- Darling-Hammond, L. (2002). *El derecho a aprender. Crear buenas escuelas para todos*. México: Coedición Ariel-SEP Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- García-Garnica, M. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e).
- Murillo, J. (2003). El movimiento teórico-práctico de Mejora de la Escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. REICE: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Murillo, J. (2004). Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21, 319-359

- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE- *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Morra, L. (2001). *Evaluaciones mediante Estudios de Caso*. OED, Banco Mundial, Washington, D. C.
- OCDE. (2012). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Padrón, J., Ortega, A. (2012). La conectividad: Dogmatismo o nuevo referente paradigmático para el docente de vanguardia. *Revista de investigación*, vol. 36, núm. 75, enero-abril, 2012, pp.129-142. Universidad Pedagógica Experimental. Libertador, Caracas, Venezuela.
- Perrenoud, P. (2008). *Construir competencias desde la escuela*. Chile: J.C. Sáez editor. (1ª edición en francés: 1997)
- Posner, Ch. (2004). Enseñanza Efectiva. Una revisión de la bibliografía más reciente en los países europeos y anglosajones, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 21 pp. 277-318
- SEP (2020). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*. Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_2020-2024.pdf
- Valles, M.S. (2003) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis Sociología.

ANEXOS

Anexo 1: Datos generales de sujetos

Ent	Sexo	Edad	Edo civil	Lugar de residencia	Institución de formación docente inicial	Año de egreso de la Lic.	Año que ingreso al servicio docente	Estudios de posgrado o especialización	Radica en la localidad o colonia de la escuela	Modalidad de la primaria
D1	M	35	S	Texcoco	UPN	2012	2013	Si	No	Organización completa, turno matutino
D2	F	39	S	Las colonias, Huauchinango, Puebla	UPN	2005	2008	No	Si	Organización completa, turno vespertino
D3	F	36	S	Cholula, Puebla	BUAP	2008	2014	Si	No	Bidocente
D4	F	25	S	Chignahuapan, Puebla	ENR BENITO JUAREZ	2016	2016	No	Si	Organización completa con jornada ampliada
D5	F	29	S	Hueytamalco, Puebla	ENR CARMEN SERDAN	2016	2016	Estudiando	No	Unitaria

Anexo 2: Instrumento – Entrevista a profundidad

- Confidencialidad de los datos personales -

DATOS GENERALES

Edad:

Estado civil:

Número de hijos (as) y edades:

Institución de formación inicial:

Año de egreso de formación inicial:

Año de ingreso al servicio docente:

Número de escuelas, en las que ha elaborado:

Modalidad de la escuela actual:

Grados de experiencia:

Años de servicio:

Tipo de clave:

Radica en la localidad o colonia de la escuela:

Tiempo invertido en transportarse hacia y desde la escuela:

Estudios de posgrado o especialidad:

CARACTERISTICAS DE LA ESCUELA

Ubicación:

Matricula:

Estructura, número de grupos:

Otras áreas en la escuela:

Tipo de población escolar atendida:

Sector laborar de padres:

CARACTERISTICAS DE LA PERSONA QUE OCUPA LA DIRECCION

Sexo:

Edad:

Años en la dirección de la escuela:

Rasgos sobresalientes:

SUJETOS

Conectividad:

Equipo personal:

Uso exclusivo o compartido:

Lugar de trabajo en casa:

Familiar cercano con COVID:

Fallecimientos en la familia por COVID:

Te has enfermado tú de COVID:

Casos de COVID en tu región:

CULTURA ESCOLAR

1. ¿La dirección cuenta con un diagnóstico de la operación y gestión de la escuela?
2. ¿Qué les ha comunicado de este diagnóstico?
3. ¿La dirección impulsa un proyecto educativo de mejora en tu escuela?
4. Si sí, ¿en qué consiste?
5. Si sí ¿todos colaboran?
6. ¿Qué debería de hacer un director para impulsar y asegurar el cumplimiento de un proyecto de mejora escolar
7. ¿Conoces la visión educativa de tu director?
8. ¿En qué consiste esa visión?
9. ¿Compartes esa visión educativa? O ¿Cuál es tu visión educativa?
10. ¿El director; tiene una visión de la escuela y es conocida por ti?
11. ¿Tu escuela cuenta con un programa escolar de mejora continua?
12. ¿De acuerdo a la situación que se está viviendo actualmente, consideras que tu director, está tomando las mejores decisiones?
13. ¿En tu centro educativo existe trabajo colaborativo entre los profesores?
14. ¿Los docentes y directivo, participan en el programa escolar de mejora continua?
15. ¿Sus compañeros (as), del centro de trabajo donde labora, tomaron de la mejor manera el cambio que se estaba presentando “pandemia”?
16. ¿Cómo tomaron la situación, sus compañeros de trabajo, de la educación a distancia?
17. ¿Qué acciones tomaron o han tomado, al trabajar a distancia?
18. ¿La cultura escolar influye de manera positiva o negativa en tu quehacer docente?
19. ¿Existe compromiso por parte del director de tu escuela?

PAPEL DE LA DIRECCION - liderazgo

1. ¿Tiene una idea de futuro para la escuela que alimente un posible cambio en la organización?

2. Si sí ¿en qué se expresa?
3. Si sí ¿Cuál es el futuro de la escuela que imagina la persona que ocupa la dirección?
4. ¿Tiene capacidad para movilizar a los profesores?
5. Si sí ¿Cómo lo hace?
6. Si sí ¿Por qué los profesores están dispuestos a participar?
7. Plátame de un conflicto vivido en este primer semestre en la escuela y cuéntame lo que hizo el director frente al conflicto.
8. ¿Cómo desearías que se ejerza el liderazgo directivo en la dirección de cambio escolar?
9. ¿Cómo desearías que se ejerza el liderazgo directivo en la movilización y participación docente?
10. ¿Su director proyecta una visión para un futuro del centro?
11. ¿Considera que moviliza al profesorado? ¿De qué manera? Nos daría algún ejemplo.
12. ¿Logra en la mayoría de los docentes un compromiso, por avanzar o mejorar? En que te basas
13. ¿Qué acciones a llevado a cabo su director, para tomar este proceso de cambio?
14. ¿Considera que el director facilita los cambios organizativos y curriculares? ¿Como?
15. ¿El director; evalúa y refuerza a los participantes? Me puedes dar un ejemplo
16. ¿Las acciones que ha tomado su directivo, han sido las pertinentes frente a las situaciones que se han presentado?

PERFIL DIRECTIVO

1. ¿Consideras que tu profesor conoce contenidos y exigencias del Plan de Estudio y Programas de Estudio de cada grado de primaria?
2. Si sí, qué te hace pensar eso
3. Si no en que te fijas para darte cuenta de este desconocimiento.
4. Qué retos le plantea la pandemia a tu director y cómo los resuelve. Plátame de al menos uno.
5. ¿Cómo enfrentarías tú la pandemia si fueras directivo?
6. ¿Cómo evalúa tu director tu trabajo docente? ¿Identifica y te señala áreas de mejora?
7. ¿Cómo te gustaría que la dirección evaluará tu trabajo docente?

ORGANIZACIÓN ESCOLAR

1. ¿Considera que existe flexibilidad en su director? Para...
2. Dame un ejemplo de gestión directiva que expresa el comportamiento flexible de tu director. Con respecto a cambios de horarios, reagrupaciones de alumnos, asignación flexible de tareas a los profesores o distribuciones alternativas o algún otro ejemplo de gestión flexible.
3. Estamos viviendo como educadores un momento inédito de cambio obligado con el COVID-19.

4. ¿En tu escuela; la dirección ha hecho un diagnóstico? Cómo se elaboró y qué información arrojó
5. ¿Qué se hizo a partir de este diagnóstico?
6. (selección del área de mejora, planificación, desarrollo, evaluación e institucionalización)
7. ¿Qué efectos crees que ha tenido en la organización escolar?
8. ¿Las decisiones de la institución, son consensuadas por el colectivo docente?
9. ¿En tu escuela se toman acuerdos en el colectivo docente? Estos acuerdos están impulsados por la dirección. Dame un ejemplo del último acuerdo que se ha tomado
10. (pág.19-20)
11. La Planificación en términos de la organización escolar y el COVID-19
12. ¿Ha cambiado en la escuela en general, por solicitud del director?
13. ¿En qué te ha apoyado la dirección de la escuela, para apoyar estos cambios?
14. ¿Lo que tú has hecho ha impactado en la escuela?

ACCIONES DIRECTIVAS

1. ¿Retroalimenta el director tus planeaciones docentes?
2. ¿Cómo?
3. ¿Retroalimenta el director tu actuación docente?
4. ¿Cómo?
5. ¿Cómo te gustaría que retroalimentará?

PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

1. ¿Cómo estas atendiendo a los estudiantes? Línea, presencial, mixto

Platícame que pasa en un mes de trabajo regular (atención de los estudiantes)

- Como grupo; respecto al programa de estudio.
 - Como grado escolar; respecto a las exigencias de programación SEP.
 - Como nuevas modalidades; respecto a las exigencias por familias.
 - Como necesidades de atención especial o focalizada a estudiantes particulares.
2. ¿De qué manera están empleando los libros de texto?
 - Has recibido orientaciones particulares de tu director para el empleo de los libros de texto. ¿Cuales?
 3. ¿Cómo están evaluando los logros de aprendizaje infantil de cada grado escolar?
 4. ¿Qué reacciones han tenido los estudiantes, con las exigencias de evaluación?
 5. ¿Qué participaciones y reacciones han tenido los padres?

PRESIÓN PARA MEJORAR DE LAS FAMILIAS

1. ¿Cómo se expresan en tu escuela las presiones de las familias para la mejora de la atención? Dame al menos 2 ejemplos.
2. ¿Qué hace el director frente a estas demandas?
3. ¿Qué harías tú si fueras director

Mi interés es la gestión directiva que le recomendarías tu a un director ideal como criterios de actuación en esta época de pandemia y como situación regular de clases. Dame 2 recomendaciones

Anexo 3: Entrevista a profundidad D1

Hola Raúl, buenos días, mi nombre es Lorena Areli Jacinto Ramiro, tengo la licenciatura en Educación Primaria, creo tenemos en común estudiar la Maestría, bueno la misma Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas, antes que nada darte la bienvenida espero y la entrevista me auxilie en el tema de dirección, en este caso en el nivel primaria, como ya lo comento la Dra., tus datos quisiera que me permitieras, que se utilizaran de manera confidencial, en este caso en la entrevista, no voy a dar tu nombre, solo datos de a que te dedicas y con el compromiso de que van a ser confidenciales en mi tema, también si son algo de preguntas, en este caso más o menos son 44 preguntas, si hubiera la apertura, se tuviera que hacer otra reunión, posteriormente, estás de acuerdo, o como le haríamos.

Claro que si Lorena, si estoy de acuerdo en que si hubiera la necesidad de hacer otra sesión, con todo gusto puedo participar en ella y además también en la utilización de los datos, no tengo ningún problema, aun cuando los datos, hubieran sido personalizados, no tengo absolutamente ningún problema, porque con la experiencia que he tenido, es la realidad o en lo que yo te voy a contestar, según lo que he vivido, según la experiencia que he tenido y no es ninguna mentira lo que se dice, ni nada como eso, entonces no tengo absolutamente ningún problema.

Ok, pues muchas gracias, la reunión o si tuviera necesidad, no sé si verías viable de que fuera el siguiente sábado a la misma hora.

Todavía no estoy totalmente seguro, porque estamos ahorita, un poco de saturados de actividades, y no estoy totalmente seguro, pero igual que lo hicimos ahora, si tienen la posibilidad de ser, de ser un poco pacientes y que nos pongamos de acuerdo para que, podamos hacerlo el mismo día, estaría excelente para mí.

Muy bien, entonces lo estaríamos platicando

L. A. J. R. En este caso, me gustaría que nos comentaras con respecto a la conectividad, la conectividad que tienes en cuanto a la escuela, en cuanto a docente impartiendo clase desde tu hogar y en cuanto a los estudiantes, que tan buena es su conectividad.

A.C.C.A. Como recepción de la señal Raúl, en tu casa, tu como es tu conectividad, buena, regular, mala, en la escuela y entre los estudiantes, nos comentas.

R. Con la escuela y con los estudiantes, y conmigo mismo, bueno la señal, de internet en estos días de pandemia y que se utilizó, las plataformas digitales la señal aquí en su casa, aquí en Texcoco, es sumamente compleja, varía mucho, si batallamos de manera frecuente con la señal, sin embargo, lo que se hace para tener, para que no se suspenda ninguna actividad con los niños, sobre todo con los niños, es que si tenemos problemas de conectividad, nos movemos a otro lugar, si es necesario a otro hogar, si es necesario al municipio de Texcoco, porque su casa de ustedes, está aquí, a un Pueblo, tiene montañas de las comunidades, un poquito alejadas del municipio de Texcoco, entonces lo que hacemos nosotros para tener conectividad con los pequeños, en caso de que hubiera problemas, es trasladarnos a otro lugar, eso es lo que yo hago y en cuanto a la escuela, si tengo problemas de conectividad con el internet y nos toca alguna sesión con la escuela, la verdad es que si yo no busco, otra alternativa, sobre todo porque, a lo mejor posteriormente platicaremos sobre eso, pero regularmente son reuniones que tenemos, o simplemente como de rutina, como a veces le llaman, entonces si hay problemas, yo no busco irme a

otro lugar, yo considero que lo mas indispensable, es el trabajo con los pequeños, por lo menos en la experiencia que tengo ahorita.

A. C.C.A. Y ellos Raúl, tienen conectividad, todos.

R. Y ellos tienen, la mayoría como vive en la Ciudad de México, ellos tienen, la mayoría, la posibilidad, de estar conectados, aunque también, no por cuestión de ellos, sino por la red, si ha estado fallando, en algunos hogares, podemos hablar, por ejemplo, que ahorita, de los niños que están en primer grado, están 27 activos, pero de vez en cuando falla 3, casi siempre hay algún problema de conectividad con 1, 2 o 3 pequeños.

A. C.C.A. Oye y yo voy aprovechar, ahorita que te veo con el micrófono, perdón Areli, nadamas para ver, tú has invertido más dinero en conectividad y has comprado dispositivos adicionales, como micrófonos, audífonos, bocinas, eso que venimos utilizando ahorita, tienes impresora en casa, ahora como resultado de la pandemia.

R. En mi caso, no he comprado muchos accesorios más, porque ya contaba yo, es decir, que ya utilizaba yo las plataformas digitales, no como ahora, pero si las utilizaba de vez en cuando, para trabajar con los estudiantes, no con los de primero, por ejemplo y entonces ya contaba con el micrófono, ya contaba con alguna cámara de video que tengo, pero lo que si he hecho, es que he comprado algunos accesorios, que por ejemplo ahorita se dañó la cámara de la laptop y ahorita estoy trabajando con la cámara del teléfono, entonces pero como la del teléfono tiene poca recepción y tengo una cámara de video, a esa cámara de video le compre una capturadora de video, ahorita no, no por la dificultad de la señal de internet, no pude conectar la cámara de video, pero en otras sesiones si lo hago, entonces tiene mayor fidelidad el video, se ve mejor, también acabo de estar probando un micrófono, que se escucha mejor y bueno si se han utilizado materiales más, sin embargo ya tenía varios de ellos y no he gastado mucho en estos.

L. A. J. R. Muy bien; y en cuanto a tus alumnos

R. Y en cuanto a los alumnos, si se han movilizado, según me han contado, pues algunos no tenían teléfonos, en el que puedan trabajar, ellos o me cuentan sus papas, no lo hemos platicado de manera profunda, pero si me han contado en algunas sesiones, que algunos tuvieron que haber adquirido algún teléfono, algunos otros más tuvieron que contratar internet, y algunos más se compraron computadoras, tablets, si yo creo que en esos aspectos, para los pequeños si batallaron un poco, porque no tenían los instrumentos necesarios para las video clases, sin embargo como, todos estos pequeños son de la ciudad de México, y tienen algunos papas jóvenes, casi todos tenían teléfonos, digamos a la vanguardia, lo único que si adaptaron fueron algunos accesorios como micrófonos, algunos otros compraron sus audífonos y también lo que yo pude percibir es que aunque tenían, algunos papas tenían la posibilidad de, de compartir con sus niños el teléfono o alguna Tablet, pero la dificultad que presentaban ellos, es que como son algunos 3 hijos o 4 hijos, o 2 hijos, si tuvieron que hacer la adquisición, de otro aparato más.

L. A. J. R. Sí, me imagino, de hecho, suscita lo mismo en la mayoría de las instituciones, a pesar del contexto en el que se encuentra, alguna plataforma, bueno no sé si tus clases las estés llevando en línea, a distancia, utilizas alguna plataforma, platicame.

R. Si, nosotros trabajamos de varias formas, una de ellas es por medio de las video clases, la plataforma que a mí más me gusta, por los recursos que da, es zoom, aunque tenemos, más bien utilizamos la que es gratuita, la que nos da 40 minutos, tiene sus dificultades, sin embargo le encontramos provecho, como las sesiones se cortan en 40 minutos, nosotros

aprovechamos para descansar, entonces, por lo regular vemos o nos conectamos tres veces de 40 minutos, con descansos de 5 minutos, entonces esa es la plataforma que más me gusta, porque ahí ya he encontrado varias maneras de utilizarlo y de ir explicando con el lápiz, como una especie de pizarrón entonces utilizamos esa, también utilizamos una página de internet, que es de Jimdo, también en la página Jimdo, es una página que nos permite concentrar información que le va a servir a los pequeños para consultarla, por ejemplo tareas, por ejemplo videos que se pueden ahí compartir para que no los anden buscando por YouTube, si no que ahí pueden estar los videos que uno quiere que busquen, también se pueden compartir los libros, armamos una pequeña biblioteca digital en esa página, entonces ahí pueden descárgalos, ahí pueden leerlos, también compartimos materiales, por ejemplos, materiales de la propuesta de alfabetización inicial, que están directamente cargados de la BUAP, sin embargo jalo la liga de ahí y se pueden abrir desde esta página Jimdo, lo otro que utilizamos también es el correo electrónico, donde se tienen carpetas, separadas para cada niño, es decir que un niño manda su trabajo y directamente su trabajo, va a las carpetas, organizadas de google, más bien no de google, sino de Gmail y lo otro que también tienen ellos, un cuadernillo impreso, donde ellos pueden ir trabajando sus actividades, en su casa y más o menos son como esa la forma en que trabajamos con ellos.

A. C.C.A. Oye; yo voy a aprovechar esta respuesta, quede con Areli, de que vamos a ir interviniendo en parte, porque nos interesan formarnos también en la parte de la entrevista. Para todo esto que hacen Raúl, la dirección de la escuela, sigue siendo la directora mujer verdad, tu directora de la escuela, les ha dado pistas, ya se perdió, creo, a ver si esta. Les ha dado ideas o esto ha sido generado por ustedes.

R. Mire; nuestra directora tiene la, tiene la intención, sin embargo, no tiene los conocimientos, porque lo digo, porque cada uno de nosotros, ayer tuvimos una junta de Consejo por ejemplo y nuestra directora, nos exhorta, nos alienta, nos anima, sin embargo, no tiene la posibilidad de decirnos haber chicos, esto se hace así, por que no lo habían experimentado, ellos están, bueno yo lo considero y no quiere decir que yo sea experto en esto, porque también estoy aprendiendo ahorita.

A.C.C.A. Y entonces; cuales crees que sean los retos, que le ha planteado, justo la pandemia a la directora y como digamos, ha conducido el trabajo de los docentes, solamente con estos exhortos, animaciones, que retos le ha planteado a la dirección, esta pandemia, tienes apagado tu micrófono Raúl. Que retos le ha planteado la pandemia, a la dirección y como los ha resuelto, efectivamente es una situación nueva para todos, pero como están atendiendo las exigencias de la SEP, a las exigencias de la comunidad escolar, como ha sido la actuación de tu directivo, de toda la pandemia.

R. Bueno; ellos, bueno más bien mi directora, ha tenido un nuevo reto, desde todo lo que hacían de manera presencial en dirección, han tenido que organizar ahora, en las plataformas digitales, ella ha utilizado, por ejemplo Meet, que yo lo veo muy limitado, sin embargo, pues ha tenido, según lo que yo percibo es que ella ha podido realizar todo, todo lo que hacían de manera presencial, ahora lo han realizado, casi de una misma forma, en lo digital, sin embargo, yo sí, ahora puedo apreciar, que con sus maestros, se ha podido recomendar poco, en el trabajo con los estudiantes, sobre todo porque no conocían antes, como se trabaja en las plataformas, pero ha habido cursos en los que nos han invitado a participar y ahí nos hemos fijado cómo funcionan las plataformas, que es lo que se tiene que hacer, cuales son las más viables para utilizar y cosas así, entonces, sin embargo yo me he querido cambiar de esta escuela, es que ahora estar de manera presencial ahorita, siempre ha funcionado de la misma manera, en que cada uno busca lo que le sirve, lo que

quiere, no ha habido, totalmente una dirección o apoyo, o un acompañamiento, con sus maestros, quizá no porque no lo quieran, sino porque no saben, entonces ellos, por lo regular se centran en que cada profesor entregue su, lo que le corresponde, sin pensar en cómo lo va a lograr, no se concentran en eso, sino haber Raúl, necesitamos esto, Raúl necesitamos lo otro, Raúl necesitamos que estés atendiendo a los estudiantes y todo, pero no ha habido, el día de ayer por ejemplo un maestro decía, cuales habían sido sus logros fundamentales en estos días de pandemia, con el trabajo con los niños, pero realmente yo puedo visualizar que no son muy grandes, decía un profesor que, se hablaba de la innovación y decía que, con el simple hecho de, de tener una clase en una plataforma digital, ya era innovación y yo difería mucho en eso, es que a lo mejor si es entrarle a otra, a otras herramientas, sin embargo innovar, yo creo que se refiere, a lograr algunos resultados, a través de las herramientas digitales, que se tienen, pero además, involucrar a, todo el personal, que está trabajando en estas plataformas, pero bueno, así nos lo planteaban, con el simple hecho de utilizar, algo distinto, algo nuevo, ya era innovación creo que si tienen un poco de razón, pero si no se logran los resultados que se quieren, pues no, sería un poco limitada, hablar de innovación.

L. A. J. R. Sí; efectivamente, estamos pasando por cambios inéditos, la mayoría de los docentes. En este caso, bueno comentabas de tu directora, que no se tenía un buen acompañamiento o algo más que apoye el trabajo docente, pero aparte de ello. Te escucho

A. C.C.A. Tu qué piensas respecto a tu escuela Raúl, si tu fueras directivo, como te comportarías ahorita, en este momento de COVID, en tu escuela, tu que harías, que crees que tu directora no está haciendo o lo mismo, tu que, como te comportarías en este momento.

Se perdió la conectividad...

A. C. C.A. Hola Raúl

R. Tenemos, tengo problemas de conexión, mire, estos días ha estado fallando, un poco la conectividad de internet y yo creo que es uno de los problemas más grandes, que luego a veces tenemos ahí en las clases, pero afortunadamente, han sido, hemos sido pacientes, entre todos, papas, niños y docente, y hemos tenido esa posibilidad de, cuando tenemos ese tipo de dificultades, a veces posponemos una clase, deberás hace un rato se me olvido comentarles, que cuando pasa esto, lo que hago yo, es grabar la clase, aunque no tengo niños, es un poco difícil, pero la grabo y la subo a la plataforma de Jimdo y ahí lo pueden consultar y ahí me pueden dejar comentarios y dudas, y ahí se contestan, pero bueno regresando a lo que le decía del acompañamiento, es que ellos, bueno aquí Raúl, no lo toma como acompañamiento, pero yo no lo tomo como acompañamiento, porque no nos explican cómo hacerlo, ósea, no nos dicen, como tenemos que hacerlo, pero ellos si lo toman como acompañamiento, porque esta regularmente diciéndonos nuestra directora, a bueno te falta tu planeación, este tienes que entregar esto, oye como han estado, como están trabajando, digamos que están al pendiente, pero como tal, por ejemplo de la maestra Alma, tenemos una compañera por ahí, que se llama Alma, ahorita se me olvido, cuál es su, es supervisora de gestión, de gestión educativa, entonces pues no he visto como tal, que ella desempeñe como tal, ese papel, pero pues siempre están como pendiente, oye Raúl, que necesitas, que te hace falta y cosas así, pero, pero digamos no hemos explotado, quizá tampoco por nuestra parte, nosotros los docentes, para decirles oye, necesito esto, necesito que hagas esto otro y digamos que ponerlos como a trabajar, uno da por hecho, que ellos deberían trabajar por su cuenta, pero no es así, entonces y así mismo estamos con el supervisor académico, el cual, cuando estábamos en clase, por ejemplo, nos decía,

estaba más comunicado con el papel de que no estás haciendo bien las cosas, iba a observar las clases por ejemplo y decía; no pues esto lo estás haciendo mal, pero no te propone o no te dice, vamos a cambiar esto y oye por ejemplo la doctora Alma Carrasco, cuando anduvo apoyándome en; el aprendizaje de la propuesta de alfabetización inicial, pues ella iba a observar mis clases, pero en ratos decía, haber Raúl déjame entrarle y ella tomaba el papel y yo la veía a bueno pues esto, esto se debe hacer así, o es una forma de hacerlo y entonces aquí con nuestro supervisor de académico, no sucede eso, sino que va y te observa, y todo está mal, pero no hay como un ánimo, para que nosotros podamos mejorar la práctica y así ha sido hasta ahorita, por ejemplo a veces observan las clases, están en la misma sintonía y seguimos haciendo lo mismo, y por eso yo digo que no hay acompañamiento, o a lo mejor el acompañamiento que yo aprendí en la MAGIE, que debe tener un líder, o un director, un supervisor y a eso me refiero que no lo hay, por ejemplo si a ellos les preguntan, pues dirían que si los hay, siempre están pendientes a nosotros, que hacemos, que necesitamos, lo bueno de todo eso es que siempre dejan en libertad, en este caso, me dejan en libertad, entonces como yo he aprendido algunas cosas que podría ser provechosas, entonces ellos no me ponen límites, no si adelante Raúl, si vas a hacer alguna plataforma digital no hay problema, si vas a utilizar Zoom, incluso yo puedo decir que a veces me van siguiendo, algunos cuantos de ellos me van siguiendo, cuando termino la, bueno más bien cuando se suspendieron las clases, en la primera parte de la pandemia, al inicio, todos nuestros compañeros se quedaron parados, es decir enviaban trabajos, pero por WhatsApp, pero solamente bajaban de internet, documentos sueltos y los enviaban, esas eran las clases, sin embargo yo propuse entrarle a las video clases y bueno ya cuando pude platicar con mis compañeros, me dijeron bueno tu Raúl, como estas trabajando, bueno yo les dije que estaba trabajando por las video clases y había yo aprendido muchas cosas, que no se deben hacer ahí y ya ellos dijeron, a bueno pues entonces vamos a entrarle, a ver cómo nos va por ahí y ya empezaron como la apertura o más bien, se animaron a entrarle a las video clases y bueno siento yo o pienso yo que como algunos van a veces me preguntan, Raúl ya utilizaste esto y les digo pues sí, entonces no hay ese acompañamiento total, pero si hay libertad y en esa libertad yo creo que me ha ayudado mucho porque también he tenido la posibilidad por ejemplo la Dra. Alma e invitado por ahí a otra persona que nos apoya y creo que enriquece más las sesiones que tenemos, entonces esa falta de acompañamiento total, yo creo que si hubiera uff sería una potencia esto, pero sin embargo nos dejan libres y yo creo que también esa libertad es de valorarse.

L.A.J.R. Efectivamente; coincido mucho contigo, luego las plataformas o siempre el aprendizaje siempre es entre todos, al menos lo que se hizo el día de ayer, por que también se hizo similar en mi institución, si nos falta mucho por aprovechar, nos falta muchísimo por aprender, talvez no lo sabemos todo y estamos aprendiendo con el ensayo y error. En este caso, tu que propondrías para que se esté dando una buena dirección en la primaria en donde estas.

R. Miren es un poco arriesgado dar propuestas, este yo le decía yo, a veces platicaba con la Dra. Alma Carrasco y le decía yo, que a duras penas comprendemos o podemos visualizar el problema y yo por ejemplo sería muy arriesgado dar una propuesta, no porque los mismos directores a veces que ya tienen mucha experiencia y no la tienen, entonces a mí me costaría mucho trabajo contestar esa pregunta, sin embargo creo que en la dirección, pudieran haber varias, varias alternativas una de ellas, que yo veo fundamental, es la educación de los directores, a que me refiero, los docentes, por ejemplo nuestra directora hace poco tiempo era docente de grupo sin embargo pues hubo la posibilidad de que ella pudiera hacer su propuesta y ella pudo acceder al cargo de dirección, pero es un proceso en el cual, influye más todavía, desafortunadamente influye más, los las amistades que te

puedan dar acceso a ese puesto, en realidad un filtro, no se un algo que puedan hacer ellos para que sea la elección perfecta de un directivo entonces, pues nuestra directora tiene animo de hacerlo bien sin embargo también los cursos que ella recibe pues según nos los ha comentado yo no he estado en ninguno pero cuando veo que ella nos los trasmite pues puedo ver un poco de cómo ha sido su curso, entonces están como estancados yo creo que, si tuviéramos buenos cursos aun cuando nuestra directora hubiera entrado por amistades si hubiera buenos cursos ella podría formarse aunque hay un abismo totalmente grande entre los directivos que lo hacen por que aman ese trabajo, no por que aman la dirección este yo tengo por ejemplo un compañero que es Misael ese muchacho, ese muchachón le gusta mucho la dirección y tiene el talento, tiene las características para liderar una institución educativa y bueno mi directora pues también le gusta pero yo creo que hace falta mucha formación y yo no sé cómo organizan sus cursos para formar a nuestros directores, pero yo creo que por lo menos he visto o mejor dicho conozco personas que dan esos cursos y de entre ellos pues muchos son directores que no han tenido resultados en donde trabajan, entonces yo creo que podrían cambiar algo por ahí en la formación de los directores creo que tendría que haber un proceso más detallado o más profundo en la elección de un director y también tendría que haber un reestructuración en... ahorita se me olvidan los términos que utilizábamos ahí en la MAGIE, en el proceso para la elección de... a ver si tú me apoyas y por ahí me acuerdas que es o como se llama de...

L. A. J. R. El organigrama

A. C.C.A. El proceso de selección

R. Claro el proceso de elección del directivo, entonces yo creo que

A. C. C.A. Pero fíjate tú, nos estas diciendo esta parte formativa, pero todos ustedes jóvenes maestros tienen en la cabeza una idea de, si yo estuviera en ese puesto, yo ahorita estaría haciendo tal cosa, si a mí me trajeran ese problema los padres, yo hubiera resuelto de tal manera, si yo, no es que tengas un tema de formación, sabemos también los temas de la asignación, muchas veces de las direcciones, pero desde esa mirada, que ahorita tú estás viendo, también ahorita con la pandemia, pero desde antes, Tu qué harías, si tu fueras director ahorita o si tu fueras director frente a un problema que la escuela allá vivido y que tú digas igole la dirección no se hizo cargo, yo hubiera echo tal cosa, esa como posibilidad, sí.

R. Claro; aunque me sigue costando trabajo, también este, decir que haría porque lo mío, lo mío es este estar frente a los chicos, a los niños, siento que me he hecho un poco intolerante a veces en el trabajo también, con mi directora y con mis mismos compañeros, por la misma rutina que se hace de cada día, sin embargo he platicado con mi directora y con mis compañeros varios años, un poquito después de que me integre a este equipo y es que es el único trabajo en el que he estado o mejor dicho en el que he compartido ya varios años e ya cambiamos una directora, que yo creo que ella tenía un poco más de, nuestra primera directora tenía ya más experiencia y además era, era tradicional, porque conservaba muchos aspectos de la escuela, del pasado, un poco más en el control en querer controlar casi todo, pero bueno, era una persona a la que, si te decía, las cosas se van a hacer así y sacaba el fundamento legal, el fundamento que tenemos por parte de nuestra autoridades y lo ejercía no, también daba la libertad de trabajar, siempre y cuando se dieran resultados y yo creo que ella era un poco más adentrada a su trabajo, entonces nuestra nueva directora, yo creo que, que como no tiene mucho tiempo, le ha costado un poco de trabajo, sin embargo le he propuesto lo siguiente, yo le he propuesto que en la escuela tuviéramos por lo menos en las cosas que yo creía fundamental, poner atención,

por ejemplo en la lectura, por ejemplo la escritura, otro ejemplo las habilidades matemáticas, que son yo creo las que me preocupaban a mí, entonces le platicaba a ella y le decía, maestra tendríamos que ponernos de acuerdo, tendría que haber un método, que pudiéramos trabajar, para toda nuestra escuela, yo le decía por ejemplo, que los chicos de primero, tendríamos que trabajar en un método y no tendría que ser en el que aprendí en la MAGIE, porque a lo mejor me iba a ver, a decir que te meten ideas, de que yo le decía, no tiene que ser ese, puede ser cualquier otro, pero tendríamos que trabajar de alguna forma, homogénea porque, porque cada quien toma su rumbo, entonces cada maestro al finalizar un ciclo escolar cuando, digamos cuando uno recibe otro grupo, todas las, toda la formación recibida, o todo el trabajo que se ha realizado es menospreciado, es devaluado por el otro docente, porque dicen yo voy a trabajar y así, y como ese maestro o maestra no, entonces no, no tenemos como un principio o un fin, yo por ejemplo revisaba yo la propuesta, que tenía la Dra. Alma Carrasco e insisto, no porque lo allá echo ella, sino porque he aprendido que si están organizadas las cosas, vamos a tener un resultado mejor, no sé qué resultado, pero si mejor, tenemos un principio y un fin entonces cuando yo platicaba con ella y me decía, haber Raúl tenemos la alfabetización inicial, pero también está la alfabetización avanzada, entonces yo siempre he insistido con eso con mi directora, que tenemos que tener un método para utilizar, en la escritura, en la lectura, también para utilizar en las matemáticas, pero no, no se ha hecho caso, lo que pasa es que tenemos la idea de que siempre se ha hecho así y se seguirá haciendo así y lo otro es que también, la Secretaria de Educación Publica lo permite, ósea porque ellos desde 1993, pues dijeron no pues cada quien va a seguir su camino y entonces ya no va a ver un método específico para cada uno, entonces ellos se basan, bueno Raúl es que la SEP, no nos lo permite, entonces pues quien va, en cuestión de, digamos de rango quien tiene mayor validez la voz de un docente o de las autoridades de la Secretaria de Educación Publica y también de nuestra directora, entonces pues todas esas propuestas han quedado em han quedado en el olvido, solamente se escuchan pero no se hacen, entonces yo creo que lo que yo haría si fuera director, podría unificar el trabajo de toda la escuela, en este caso con métodos, no solo con métodos sino con actividades que uno pueda realizar y que generen buenos resultados, entonces creo que eso haría, pero aparte de eso, le digo que también es muy importante la formación, pero una buena formación, la otra es que tendría que haber un proceso de selección pertinente para que el director que llegue, pues sea un director que si quiera está ahí, que tenga las habilidades y capacidades, para estar ahí y bueno creo que me costó poco de trabajo esta pregunta, pero más o menos eso es lo que yo pienso.

L. A. J. R. Muy bien; en cuanto a tu escuela es de organización completa, unitaria, bidocente, cuantos maestros laboran en la institución, cuenta con áreas recreativas.

R. Esta escuela, en esta escuela laboramos aproximadamente 30 docentes, es de educación regular, con un horario de 4 horas y media por día, en esta escuela tenemos la dicha de tener ahí mismo la, la supervisión escolar y ahorita le voy a decir porque la dicha, también tenemos la dicha de tener UDI, la Unidad de Educación Especial Inclusiva, digo que dicha, porque tener ahí la supervisión de zona escolar, nos da la posibilidad de tener propuestas y respuestas casi inmediatas, en cuanto a la implementación de un nuevo proyecto y es que como le contaba hace un rato, es que no tenemos esa, ese acompañamiento detallado de nuestras autoridades, pero si tenemos la libertad de trabajar, es decir si algún maestro tiene algún proyecto y se acerca a la supervisora de zona, se lo comenta o por medio de un oficio y ese oficio es contestado casi de inmediato, a diferencia de otras escuelas, de compañeros maestros de otras escuelas, que dicen que a veces las respuestas son más tardadas y lo otro también es, es muy bueno tener a UDI cerca porque, porque también de ahí, desde ahí controlan el acompañamiento para la educación especial,

que tienen, de la necesidad que tiene en otras escuelas, para lo mismo, por ejemplo si tenemos un problema o necesitamos una atención psicológica, por ejemplo y se manda un oficio, a UDI también lo contestan de forma inmediata, entonces por eso menciono que tenemos ese privilegio de tener ahí mismo, la escuela es muy grande en matrícula, es una escuela muy grande en matrícula, por ejemplo actualmente hay 4 grupos de primer grado, de todos los demás, de segundo, tercero y cuarto son 3 grupos de cada grado y me parece, no estoy totalmente seguro pero parece ser que sexto también es de 4, son cuatro grupos, ósea que es extensa la matrícula, el espacio para esa matrícula es pequeña, por ejemplo se tienen que hacer dos recreos, dos descansos porque no caben los estudiantes en un solo en un solo descanso, entonces se hacen dos de primero a tercero en un horario y de cuarto a sexto en otro horario, tenemos las canchas, donde pueden jugar, aunque en los descansos, por ejemplo es muy difícil ver a un niño jugando, porque entre un descanso algunos otros grupos están en clases de educación física, entonces si es un trabajo sumamente maratónico, el que se hace en esa escuela, por la matrícula que se tiene y áreas verdes, solo tenemos un espacio, que estaba en el olvido pero afortunadamente por un proyecto de lectura lo pudimos habilitar y quedo precioso, pero ahorita por la pandemia, me imagino que ha de estar todo, todo descuidado y más o menos eso es lo que tenemos en esa escuela.

L. A. J. R. comentabas algo de los padres de familia, creo que eran padres jóvenes no o en cuanto a los padres que características tendrían.

R. Bueno los padres de ahí son muy jóvenes, ahorita el promedio de los papas que tenemos ahorita por ejemplo en mi grupo oscila entre los 25 y 32 años más o menos.

A. C. C. A. Oye Raúl, yo quiero, ya que también nos dijiste de los años, tu cuando ingresaste al servicio docente.

R. Yo ingrese en el 2013.

A. C. C. A. Y cuando ingresaste a la escuela

R. A la escuela, en el 2013 doctora

A. C. C.A. También, es la única escuela, en la que has trabajado, no.

R. Sí; ese es la única, trabaje en un secundaria, pero solamente estaba como en, digamos que antes se manejaba así de esta forma, para ingresar a una escuela, solicitaba uno, en Toluca, por ejemplo en las escuelas de Texcoco son más manejadas en Toluca, que es la más y no recuerdo que significan las siglas, el chiste es que es de educación indígena, entonces uno va a dejar sus papeles y lo que le dicen a uno es que debe uno permanecer en la escuela en lo que dan respuestas de los papeles, que se han entregado, entonces como no tenía respuestas estuve en una secundaria y no había respuestas, también estuve trabajando en un primaria aquí cerca de la casa lo cual tampoco hubo respuesta, entonces en ese año 2013, salió la convocatoria de alianza y este hago todo el trámite para hacer el examen y me quede, entonces por eso en ese mismo año que quede egrese, que recibí ya mis documentos en el 2013, inmediatamente hago todo el proceso para poder hacer examen, primero meto documentos para poder ingresar a alguna de estas dos escuelas, no sé por qué estaba en secundaria pero también quiero comentarles que también en la secundaria trabaje con adolescentes, también era satisfactorio porque de ahí hice mi servicio social en una secundaria sin embargo los niños siempre han sido muy fantásticos para mí entonces pero siempre tenía yo la idea de que, de al inicio no puedes trabajar a veces en lo que tú quieres, sino en lo que puedes ya posteriormente puedes tener la

posibilidad de ir escalando sin embargo este, pues se dio de esa forma y pude no sé, yo considero que fui afortunado, porque pude inmediatamente incorporarme con los pequeños que son con los que más me gusta compartir esta experiencia educativa, entonces.

A. C. C.A. Te dieron, que grado te dieron cuando entraste.

R. Cuando entre, me dieron 3ro

A.C. C. A. Y en que grados has tenido experiencia.

R. Los grados que he tenido experiencia, sería, ha sido en 3ro, después me dieron 1ro, después otra vez 1ro, después 2do, después nuevamente 1ro, después me dieron, ya no recuerdo si fue 4to o 3ro, pero y otra vez me volvieron a dar primer grado.

A.C.C.A. Ok oye y dime una cosa, rápidamente ahorita, aprovechando estas cosas como generales, tú vives en Texcoco, en una localidad cerca de Texcoco, cuanto tiempo tardas en trasladarte de tu casa a la escuela.

R. Aproximadamente me tardo 3 horas.

A. C. C. A. 3 horas de ida y 3 horas de vuelta,

R. 3 horas de ida y 3 horas de vuelta aja,

A.C.C.A. Y la otra pregunta es, ahora que estás trabajando en línea en que parte de tu casa trabajas, estoy viendo ahí, que tu trabajas en tu recamara o en donde trabajas.

R. Pues mire Doctora, no tengo un lugar específico ya que, em digamos que ahorita, por ejemplo ahorita aquí se pudo, recuperar la señal, que había yo perdido hace un rato, porque nosotros tenemos bueno, mis papas viven como a unos 150 metros de la casa de ustedes, de aquí de la casa, entonces estamos conectados a una sola red, entre ellos y yo, entonces tenemos un espacio en la casa de ellos porque, porque ahí es donde estudia mi hermano, estudian mis sobrinos, entonces ahí tenemos un lugar especial digamos con una mesa y todo lo necesario pero como teníamos problemas hace un rato, de conectividad entonces tiene uno que moverse para donde se pueda a veces o cuando todos están trabajando al mismo tiempo, pues uno está en la sala, otro está en su cuarto y yo me vengo aquí a la casa, y o a veces tenemos problemas de señal y a veces nos salimos al patio, digamos que no tenemos un lugar totalmente específico por lo mismo de la señal que tenemos o de la saturación del trabajo quienes trabajan, si somos cuatro trabajando al mismo tiempo, pues no es posible hacer eso.

A. C. C. A. Claro y la última pregunta perdón y es de forma, la persona que ocupa la dirección entonces no fue la persona que yo conocí mas o menos que edad tiene y más o menos cuantos años tiene en la dirección.

R. No, si la conoció este

A. C. C. A. Es la que yo conocí

R. Si, doctora alma, es la que usted conoció, la maestra Perlita y no sé cuántos años tiene ella en la dirección, pero me parece que va a hacer, yo creo que va a hacer 2 años, en las que ella, ya está como directora.

A. C. C. A. Más o menos que edad tiene

R. Y la edad que ella tiene, yo creo que tiene, tiene como unos cuarenta y no sé, como 42 o 43, algo así.

A. C. C. A. Si bueno eso sería, este Areli para la parte general, no sé si quieras, ahorita ya son 10 y 12, nosotros tendríamos que cerrar al cuarto para las 11, porque tenemos las presentaciones de avances ahorita, pero hay varias cosas que se quedan, hay varias cosas que has contestado, que están en nuestras preguntas, pero hay otras que estarían como pendientes, no sé si tú quieras ver rápidamente que preguntas de las generales hacer Areli y a lo mejor yo te voy a hacer un chequils nadamas de lo que sabes de COVID de la escuela. Ósea tú conoces a personas que se hallan contagiado de COVID, tú mismo, algún familiar, vecino, alguien de la escuela, tú conoces a gente.

R. Que si conozco a alguna persona que se allá contagiado

A. C. C. A. Tú mismo, algún familiar, vecino, gente de la escuela, cuantas personas conoces tú, que se hallan contagiado.

R. Pues mire eh, no tengo certeza de que le allá, de que hayan tenido COVID, pero si conozco a varios que me han comentado que han pasado por esta enfermedad,

A. C. C. A. Vecinos, gente de la escuela

R. Es gente de la escuela, también vecinos eh aquí en la casa por ejemplo, se han presentado como síntomas pero, pero nosotros no somos mucho del médico, tenemos aquí, tenemos como digamos como la atención de un médico naturista, entonces nos atendemos de esa forma, pero no tenemos certeza de que, por que no se hizo la prueba ni nada, mi hermano es el que se sentía un poco mal y decía bueno pues quien sabe, tenemos esa como estos síntomas, pero le llamo al médico naturista y le digo bueno este le hace unas pruebas y no sé qué y al final no digo pues si tiene esa enfermedad o no sé, le digo te vas a tomar esto y ya estás bien este muchacho, entonces y mis otros compañeros que se han enfermado, pues han dicho que tienen, pero o que tuvieron mejor dicho, pero no estoy totalmente seguro y pues ahorita por ejemplo o días anteriores me han comentado que ya había algún caso en niños de la escuela, que pertenecen a la escuela en nuestro grupo se supone que una niña, le estaban haciendo la prueba, pero no nos han dicho si fueron positivas o no.

A. C. C. A. Y dime una cosa, rápidamente hospitalizaciones, fallecimientos, de gente cercana a ti que tú conoces.

R. Pues como tal cercana no, pero si este, si vecinos, vecinos de la comunidad han fallecido muchísimos, estaban haciendo un recuento de que han fallecido como unos, en la última información que nos dieron, eran como 84 fallecidos pero a todos les decían que era en sus actas de defunción, decían que, no estoy seguro de todos, pero los que, en los que nos hemos enterado o que le han contado sobre todo a mi papa es que han fallecido por esta enfermedad, sin embargo e mi papá comenta que algunos vecinos, que son cercanos y que el, eran amigos de mi papá y que le decían que alguno de su familiares de ellos, le digo que, hasta les pagaban dinero para que dijeran o permitieran que le pusieran que murieron de esa enfermedad, entonces la mayoría decía que les proponían que apareciera esa enfermedad como la causa del fallecimiento, sin embargo él decía que mucha gente no autorizaba y ponían la verdadera causa del fallecimiento y yo creo que pues no muchos fueron de coronavirus, unos por diabetes, otros por otra enfermedad que no tiene que ver con eso.

A. C. C. A. De hecho, el coronavirus las potencia, potencia la emergencia de todas estas, oye Raúl, rápidamente recuérdame tu edad, que edad tienes.

R. 35 años doctora

A. C. C. A. 35 entonces mira, Areli, por alguna razón salió, porque también todo mundo tiene problemas de conectividad no, pero te voy a plantear como algunas, la primera parte de las preguntas, en general que tipo de, ya no hablemos del coronavirus, sino en general. Esta directora, lleva dos años de dirección, tú crees que ella, ha hecho un diagnóstico de la escuela, tiene una visión educativa de la escuela, de lo que hay que hacer digamos dentro de la escuela, tú crees que esta directora, tiene un programa de mejora escolar, todo lo que tu aprendiste en la MAGIE, crees que tu directora tiene eso, un diagnóstico, una visión, un programa de mejora escolar.

R. Eh digamos que un diagnóstico, si lo hay, se hace al inicio de cada ciclo escolar eh pero algo que me impacto en este ciclo escolar especialmente, es que en los primeros días de clases, yo le decía Maestra pues ahora vamos a tener estos retos, los que siempre hemos tenido los de la alfabetización inicial, los retos que, y ella me decía que en este ciclo escolar era como de, como de no preocuparnos tanto por, ella decía que ahorita no estamos tan preocupados porque los niños alcancen los aprendizajes que debieran alcanzar, sino que ahorita estamos más preocupados en solo tener comunicación con ellos y yo me quedé sorprendido, porque dije, no que barbaridad está diciendo directora pero es algo que lo dice, el mismo secretario de educación en algunos mensajes que ha, que nos, donde nos ha explicado, que disque pues hay que tener una, ser empáticos, con los estudiantes, con los padres de familia, con los docentes y hay que estar más preocupados por la salud y todo, y lo cual estoy completamente de acuerdo pero ha existido la invitación a no, a no preocupar tanto a los, a los padres, a los niños, por si logran los aprendizajes o no y a mí me pareció.

A. C. C. A. Pero te parece Raúl, ósea este ha sido, que este año escolar no, ósea empezando este ciclo escolar, pero el primer año, cuando ella era directora, no estábamos todavía en COVID, tú crees que ella hizo un diagnóstico de la escuela, tiene una clara visión educativa y de la escuela y tiene un programa de mejora continua para la escuela o no.

R. Si, si hay un diagnóstico, también se tiene un programa de mejora escolar eh tiene también una misión, una visión, sin embargo cada año, desde que yo estoy en esta escuela, cada año desde nuestra antigua directora, cada año se pierde el, se pierde el camino, digamos que se hace el diagnostico, se proponen rutas para la intervención de estas problemáticas que tengamos, de estos, de los logros que se tienen en cuanto a la escuela, pero a través del ciclo escolar se pierde, se pierde el camino.

A. C. C. A. Areli te regreso, no sé porque, como estas, pero tu tenías alguna pregunta, yo sigo igual, si te tiene que volver a sacar el internet va, te regreso.

L. A. J. R. Gracias Doctora, consideras que la dirección impulsa el proyecto educativo de mejora en tu escuela.

R. La dirección como tal.

L.A.J.R. O en que consiste ese proyecto.

R. Bueno; cada año se, se hace el diagnóstico para que grupos tienen mayores dificultades en 3 cosas fundamentales, en 4 perdón, una lectura, otra escritura, la otra

habilidades matemáticas, la otra es este la convivencia escolar, en esas 4 por lo general siempre se concentra la escuela eh hay más, pero esas son como las básicas de la escuela, entonces a partir de que se localizan las dificultades de cada grupo, también se focalizan los grupos que son muy buenos en estos aspectos, que tienen mejores resultados eh y a través de eso se hace el programa de mejora escolar en el que cada docente tiene que eh digamos que tiene un papel que realizar en ese programa, entonces me preguntabas de que sí la dirección y este proyecto ayudan a la mejora escolar o ayudan a nuestra escuela, pues yo lo que puedo decir es que la escuela, no está tan mal en cuestión de dato no, es decir cuando se hace el diagnóstico pues no anda tan mal en lectura, no anda tan mal en escritura y es que si se hacen evaluaciones como por ejemplo PALE que es la que más se utiliza en esta escuela em y no salen tan mal, pero por ejemplo cuando de forma interna en la escuela, no salen tan mal, pero cuando hacen una prueba por ejemplo PLANEA, si los datos están muy drásticos, muy bajos y ahí, digamos que se toman alternativas, dicen por ejemplo; primer grado pues tiene estos resultados.

A. C. C. A. Te perdimos Raúl

R. Si me escuchan, entonces dicen tenemos estos problemas, vamos hacer esta, ahí doctora, si me escuchan

A. C. C. A. Si ya

R. Ok, entonces se focalizan los problemas, se focalizan las virtudes que tiene los grupos, la escuela y se dicen que se van a implementar actividades, por ejemplo lectura diaria, por ejemplo escritura, es que estamos enfocados todavía al pasado, al dictado, entonces pues dicen que van a dictar oraciones, van a dictar palabras, em y se van a hacer actividades de matemáticas lo cual en el tiempo que se hace pues incrementa, incrementa los puntajes cuando se hace la evaluación, las evaluaciones porque los niños si ya leen un poco más, porque los niños ya escriben un poco más, aunque desde mi punto de vista, a la mejor no es la manera de hacerlo, pero bueno se hace, pero al trayecto del camino ya no leen, ya el que era encargado de la lectura ya no pasa las lecturas, este ya los maestros ya no hacen su dictado, ya no se realizan las actividades de matemáticas, entonces se va perdiendo y como no hay seguimiento eh las actividades que tenemos que realizar, con tanto que tenemos que entregar que al final se van perdiendo esas eh que pudieran ayudar a las dificultades académicas de la escuela, pero lo que si hace nuestra dirección, es que que entrega todo, es decir que ellos siempre tienen, lo que mas preocupa para los directivos pues es la entrega de puntajes, entrega de planeaciones, digamos se concentran en la parte en una parte de, que hace que la escuela funcione ósea tienen todo lo planeado, pero nos falta la parte de la aplicación eso es lo que se pierde, muchas de las veces se pierde en el camino.

A.C.C. A. Vas Areli

L. A. J. R. Si, exactamente nos estas contestando muchas preguntas en cuanto a la conversación que nos estas haciendo, eh talvez alguna otra seria que si los docentes, participan en el programa escolar de mejora continua, em no se mediante un consenso.

R. Si, eh todos los docentes participan de hecho estamos obligados a participar por parte de la SEP eh tenemos que estar en cada junta de consejo técnico que es donde se van haciendo reajustes a este programa de mejora escolar, para esto cada uno tiene un papel que es asignado, que ahí se le llama, cada uno tiene un cargo por ejemplo unos se encargan del programa, no es programa es del proyecto de lectura otros se

encargan del proyecto de escritura eh como tal no son proyectos totalmente diseñados eh osea asi se les llaman, pero no están totalmente diseñados, no es que exista un proyecto escrito, sino que asi se le llama, otro es el de ecología, otro es el de acción social, el otro es de limpieza y cada docente junto con otros compañeros tienen un cargo que desempeñar en todo el ciclo escolar, otros supervisan que se entreguen las planeaciones y asi, con cada cosa que hay en la escuela, entonces todos estamos obligados a formar parte de ello, lo único el único problema es que por ejemplo nuestros directivos eh dejan actuar de forma libre a cada uno de ellos y el problema es que en el paso del ciclo escolar pues los de ecología ya no ven nada de ecología, los de lectura ya no ven nada de lectura y asi se pierde, se pierde lo que, se pierde el trayecto, el programa al final, al final termina por cumplir y claro que se obtienen buenos resultados, pero eso ya tiene que ver mas por la, por el compromiso que tiene cada docente no, por que la verdad es que aunque alla acompañamiento, si hay varios docentes muchos docentes que si están totalmente comprometidos, entonces a lo mejor no lo hacen por el proyecto de mejora escolar, pero si lo hacen cada uno de ellos en su grupo, pero sigo insistiendo que si se hiciera de forma unificada los resultados serian mejor, porque entonces el maestro de 1ro hace su trabajo y le pasa al de 2do pero va a continuar ese trabajo y el de 3ro lo potencia y el de 4to lo pule y el de 5to lo va a moldando para que llegue a 6to y salgan unos chicos en potencia, entonces eso es lo que no se hace.

L. A. J. R. Bien; en cuanto a tu perspectiva como docente, crees que existe trabajo colaborativo con tus compañeros.

R. Eh para algunas cosas, si existe trabajo colaborativo, desde mi opinión esque todavía nos hace falta y me cuento yo con todos los demás, nos hace falta ser sencillos, dejarnos enseñar eh entonces digo que por una parte, si hay trabajo colaborativo porque cuando hay actividades que se tienen que realizar se realizan eh y esto puede ser eh un proyecto por ejemplo de lectura si los docentes dicen que vamos a realizar eh actividades de lectura se hacen y sin ningún problema, por que si participan los docentes, pero nos hace falta otra parte, en la para que podamos realmente dejarnos enseñar por otros docentes eh por lo general eh en lo que en nuestra escuela se ve esque que los que tienen mas años laborando ya no se dejan enseñar absolutamente por nadie y los mas jóvenes pues también eh muchas veces como acaban de egresar y tienen una formación quisa diferente a los de otros y tampoco nos dejamos enseñar por los que ya tienen mas años no, entonces pues para algunas actividades si podemos trabajar, pero algunas otras cada quien hace lo suyo y cada quien se resguarda en lo suyo y se acepta poco las ideas de los demás y entonces pero yo creo que esa parte no ah estado trabajada, la parte eh humana en la sencillez de poder compartir o dejarse enseñar por los demás y yo también estoy ahí, también luego a veces creo que me e aferrado a mi, a lo que yo tengo, en lo que me e formado y a veces acepto poco algunas ideas de otros docentes sin embargo yo creo que nos hace falta trabajar en esa parte, del trabajo colaborativo entre todos, pero un verdadero trabajo colaborativo, yo creo que está a medias ese trabajo colaborativo en este momento todavía.

A. C. C. A. Me gustaría cerrar, no se como la veas Areli, como diciéndote, recuerdas algún platicanos algun conflicto vivido en la escuela osea antes o durante el periodo de pandemia, pero como escuela completa que hizo la dirección, la directora, que hicieron los docentes, si participaron o no los padres de familia, osea los integrantes de la comunidad educativa, frente algun conflicto, osea nombra un problema que alla vivido la escuela y platicanos como reaccionaron los distintos actores.

R. A ver si entendí en estos días de pandemia, si hubiera existido un problema y como.

A. C. C. A. Puede ser antes de la pandemia o ahorita, algo que los movió a todos, que los metió en problemas a todos, cual fue y como actuaron los docentes, como actuaron las familias, como actuó la dirección, algún problema.

R. Algo que haya movido a la escuela, si hay varios casos, uno de ellos antes de la pandemia había un pequeño que tenía o había sido diagnosticado con síndrome de asperger con otras, otras más características que ahorita ignoro, que no recuerdo, si lo habíamos comentado en alguna junta, pero lo ignoro eh este, la llegada de este pequeño transformo completamente a la escuela en cuanto al, en cuanto al ambiente escolar ya que este pequeño pues cuando quería pateaba, cuando quería mordía a la gente, la escupía y cosas así entonces, pues teníamos a nuestra directora anterior, nuestra directora anterior pues platicaba con los padres, llamo a UDI que es la encargada de atender esos casos específicos, la maestra que atendió a este pequeño pues se sentía entre la espada y la pared porque por una parte pues tenía que salvaguardar la seguridad de los estudiantes de los otros y, y también de este pequeño no, porque es su derecho, entonces pues hubieron varias reuniones con los padres de familia, nuestra directora también solicito el apoyo de la supervisión de zona escolar, también solicito el apoyo de CAM y bueno se apoyó de varias instancias para que pudieran atender el caso de este pequeño em al final este pequeño tuvo que irse de la escuela, no había muchas mejoras en cuanto a él, a pesar de lo que se realizaba no había mucha mejoras, pero yo creo que sobre todo no hubo muchas mejoras e por el espacio que tenemos que es, ese pequeño necesitaba un espacio diferente al que tenemos, mucha gente lo alteraba, muchos niños en un grupo lo alteraba e regularmente e se escucha en movimiento esa escuela, entonces lo alteraba a este pequeño e yo algunas veces escuche que al pequeño no podía estar en la escuela no se realmente si hallan hecho todo lo posible para que, para que se fuera de la escuela o realmente buscaron un lugar que le, que le beneficiara a este pequeño por lo general nuestras autoridades cuando un pequeño es muy conflictivo o hay padres muy conflictivos por lo general lo que se hace es, hacer recomendaciones para que vallan a otra institución sin embargo muchas de las veces se hace pero, con la finalidad pues de tener paz en el colegio, en la escuela, entonces pienso yo que por una parte se piensa por el bienestar del pequeño pero otra más grande por el bienestar de la comunidad escolar y creo que este ha sido una de las que mas tuvieron efecto en esta escuela y mas puso de cabeza en la escuela.

A. C. C. A. Y... Muchísimas gracias Raul, ya estamos como a punto de cerrar, pero para la parte mas del proceso de enseñanza y aprendizaje ahorita que estas trabajando en línea e y que no estas viéndolos en las comunidades mas rurales se están viendo con cuadernillos a los padres a las familias pues alla es imposible halla en Mexico e como están utilizando los libros de texto y como están evaluando los logros de los niños en como niños y como grupo, de manera individual digamos.

R. E Bueno antes quisiera retomar esto que usted decía que como estaba trabajando en comunidades alejadas un poco de esto de internet, y aquí donde esta su casa de ustedes no estamos en eso que usted dice em tenemos pocos recursos e y yo tengo un sobrino que es pequeño, que va en 3ro grado de primaria y a el su único recurso para, para trabajar en este ciclo escolar pues es la televisión, los programas de Aprende en casa II y el WhatsApp que les mandan trabajos, insisto son trabajos sueltos porque yo los e, los he revisado en internet y pues a veces se bajan plataformas como el maestro sandia o este en lainitas o cosas asi, entonces tienen poca depuración algunos de ellos o por lo menos que me a tocado ver entonces se los mandan por WhatsApp y cada día les mandan trabajo, también tengo 2 sobrinos que están en la secundaria y funciona

exactamente lo mismo, no se han reunido ninguna vez con sus maestros, como en este caso lo hacemos e de forma virtual para ellos nadamas es la televisión y les mandan trabajos sueltos al WhatsApp y ahí tienen que hacer sus trabajos e y ellos tienen que reenviar los trabajos, hay poca retroalimentación en cuanto a sus actividades y en cuanto a los libros pues ahí mismo les mandan e la tarea de que tienen que hacer en cada libro y pues ellos, me a tocado verlos, me ha tocado trabajar con estos pequeños e realizan sus actividades e pero si e visto triste la niña que cuando trabajaba yo, cuando no tenía todavía internet aquí en la casa iba a trabajar con unos, con unos familiares e y había una pequeña que se llama Samanta y que ella trabaja también así, porque ella estudia aquí en el pueblo San Jeronimo, em y se ponía triste o se acercaba conmigo cuando estaba dando la clase y quería participar, quería estar en esa clase y le decía bueno acércate y aquí estas con nosotros no, ella es de, ya paso a 4to grado pero quería, osea le llamaba la atención estar ahí con nosotros pero ella tampoco no ha visto a su maestra de vez en cuando le hace una llamada e su maestra le hacen, hace una llamada me parece que con 3 niños y así se va cambiando como para reforzar lo que ellos mandan por WhatsApp y en el caso de nosotros pues yo creo que no estamos tan limitados porque tenemos varias alternativas, ello em ven la sesión de televisión pero cuando los veo refuerzo lo que ellos o mejor dicho refuerzo los aprendizajes que nos marca Aprende en casa II aunque yo lo que procuro es que como se o doy por hecho que algunos niños no ven la televisión e y no porque no quieran sino porque a veces los papas no están al pendiente de ellos e se que unos de ellos no ven la televisión, me doy cuenta cuando les pregunto y no contestan, no la ven entonces yo cuando tengo la, la videoclase ahí intento ir un pasito delante de lo que van viendo en la televisión un poquito adelantado entonces en la clase vemos varios de los aprendizajes que van a ver en la televisión, entonces lo que hago es doy la sesión y los que vean la televisión va a tratar de lo que ya hemos visto, del tema que hemos visto entonces vuelvo a regresar yo a la, a los programas de televisión y veo si algo y tocan algo que yo no e visto, lo refuerzo a la siguiente, entonces voy como que primero le entro yo, regreso a darle una mirada atrás, que se vio y vuelvo a reforzar en lo siguiente, le refuerzo por otra parte en, en el material que tenemos de lecto-escritura, mejor dicho en el método PAI que ellos lo tienen y que a mi me preocupa mas que ellos este, tengan experiencia de lectura y escritura, entonces pero ellos refuerzan en casa porque tienen trabajando ese material de PAI e lo refuerzo en la sesión que tenemos en la videoclase pero también lo refuerzo en la pagina de internet y ahí voy explicando, por ejemplo yo, trabajamos el libro, les explico o abrimos el libro digital, yo abro el libro digital y ellos tienen el impreso entonces doy un ejemplo en Zoom que es el que mas me deja dar ejemplos y voy haciendo como lo tenemos que hacer y a veces dicen vamos a trabajar en equipo y a veces esa actividad pues a veces no se puede trabajar en equipo y doy el ejemplo y todo y ellos ya lo realizan yo creo que nosotros no hemos tenido muchas dificultades, incluso me atrevo a decir que a favorecido el aprendizaje en esta modalidad de trabajo yo estoy eh estoy pensando ahora que se regrese si Dios nos permite regresar a las aulas pienso que de vez en cuando va a tener que ser necesario este tipo de trabajo sobre todo porque permite concentrar e los contenidos mas concretos y por ejemplo a veces en la escuela mandamos andamos navegando así y aquí también apoya mucho la presencia de los padres de familia y lo cual sale involucrado mucho les a parecido maravilloso el trabajo por aquí, les ha costado trabajo pero han visto que sus pequeños han avanzado, entonces algunas maestras me dicen Raul estoy preocupado porque no se si estos niños vallan a poder leer y escribir, les digo pues esos niños tarde o temprano van a leer y a escribir, entonces le digo, la preocupación no es esa sino la preocupación es leerles es que escriban, entonces ese es como nuestro papel ya ellos

se encargan de hacerlo entonces pero lo maravilloso aquí es que yo estaba yo preocupado al inicio de como vamos a trabajar esto, que la finalidad es que al final utilicen e que se comporten como lectores y escritores estos pequeños, y digo como lo vamos a lograr si no estoy con ellos, de forma presencial, pero lo padre lo que hemos visto y esto yo ya lo había constatado en la primera parte de la pandemia con mi otro grupo y es que a servido de mucho que el papel este ahí con los niños porque tanto se educan a los niños como se educan a los papas y entonces pueden ir trabajando de una manera pertinente, cosa que no sucede en las presenciales porque solamente se trabaja con los pequeños y hay pocas oportunidades para explicarles a los papas y aquí no, aquí van papas y niños, y eso lo hace maravilloso este trabajo entonces creo que a favorecido mucho el trabajo sin embargo si tenemos dificultades que se tienen que trabajar, como el acceso al internet, porque hay algunos que hacen gastos totalmente extremos en el uso de estas herramientas entonces yo creo que ahí le vemos dificultades a esto, pero ese es mas o menos la percepción que tengo, sobre la pregunta que me hacia.

A. C. C. A. Pues yo creo que cerramos no Areli, porque tenemos un chorro de cosas que nos a proporcionado Raul en la entrevista, pero ahorita por ejemplo entro a otro tema que teníamos nosotras previsto que era un tema como de costos, o sea como están ahorita pagando, como se están realmente subsidiando las familias, pero si nos das oportunidad, nos volveríamos a reunir contigo, revisando Areli y yo lo que ya tenemos ahorita y también para nosotras también es bien importante porque también tenemos que depurar la propia entrevista porque la verdad es muchísimo mas rico escuchar, porque salen muchas otras cosas no, que son como bien interesantes y entonces quisa tenemos que plantear este tipo de preguntas mas abiertas no, ahorita nos tenemos que desconectar porque tenemos que entrar a la otra reunión, pero Raul te agradecemos muchísimo y te vas a volver a conectar si porfavor para terminar nuestra conversación.

R. Claro que si Doctora y también Lorena Areli, estoy ahí al pendiente para que nos pongamos de acuerdo e le decía que en esta semana que viene vamos a cerrar para irnos a las vacaciones y valla que si lo van a necesitar los pequeños porque aunque estamos en línea, a sido un trabajo pues que a involucrado mucho esfuerzo son 2 horas las que se dan a veces de sesión, pero como si fueran 6 o 7 de planeación, de estar ahí trabajando y es sumamente cansado y por eso les decía que nos ponemos de acuerdo y a lo mejor no quedamos el Sábado ahorita pero nos ponemos de acuerdo en la semana a ver que les parece a ustedes.

L. A. J. R. Pues de antemano muchas gracias Raul, fue un placer este tener esta conversación contigo, esta entrevista me llevo mucho de lo que realizas y adelante seguimos.

R. Claro que sí.

Anexo 4: Cronograma de trabajo para Mayo

FECHAS AVANCES	Agosto 2020	Sep-Oct 2020	Nov-Dic 2020	Febrero 2021	Mayo 2021
Interés de indagación	X	X	X	X	X
Identificar y presentar documentos sectoriales		X	X		
Acotar tema, preocupación y esbozar objetivo + título		X	X		
Cronograma de trabajo y producción		X	X		
Introducción			X	X	X
Planteamiento del problema	X			X	X
Marco contextual		X	X		X
Marco conceptual	X	X	X		X
Marco metodológico			X	X	
Resultados				X	X
Conclusiones y recomendaciones				X	X
Revisión final tesis Sinodales					X