



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 098 CDMX, ORIENTE**

**“MEJORA DE GESTIÓN DIRECTIVA EN PREESCOLAR CON
ACOMPañAMIENTO EMOCIONAL DE SUPERVISIÓN, CICLO
2018 – 2019”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

PRESENTA

ELIZABETH JAMAICA SILVA

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. EDGAR RAFAEL GUADARRAMA FLORES

CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE 2023

Agradecimientos

Este trabajo es fruto de un largo camino que me ayudó a valorar el tiempo, las enseñanzas de todos los que me rodean, sobre todo a ser perseverante y no claudicar ante cualquier circunstancia.

A mi familia que estuvo pendiente de mi progreso, orgullosa de mi crecimiento. Todo lo que hago siempre tiene su toque porque soy un poco de todos ellos. Papá, gracias por inyectarme alegría y paciencia, mamá, gracias por enseñarme el compromiso y compartirme tu energía para realizar muchas actividades.

Elsa, gracias por consentirme desde pequeña, siempre estás presente. Vero, gracias por confiar en mí, por enseñarme a estar en formación siempre. Lili, gracias por ser ejemplo de tenacidad e inteligencia. Bety, gracias por acompañarme desde niña en nuestros juegos y por ser ahora un referente de creatividad.

A todos mis sobrinos que tienen la esencia de la familia Jamaica Silva, sepan que están siempre en mi corazón y que estoy para ustedes.

Gracias Robert porque siempre estás conmigo apoyándome, me nutres cognitiva y amorosamente en todo momento. Gracias por todo lo compartido y por confiar en mí.

A toda la familia Acevedo Cruz porque siempre han sido muy generosos conmigo y me han hecho parte de su hermosa familia.

No podría faltar una mención muy especial al maestro Edgar Rafael Guadarrama Flores, porque me acompañó en todo el proceso con su guía pertinente, su experiencia y su revisión minuciosa para siempre sacar lo mejor de mí. Sin él todo este camino no hubiera sido igual. Fue una gran fortuna para mí que usted fuera mi director de tesis.

A la maestra Lourdes Del Val porque gracias a ella pude construir un liderazgo pertinente y humano para apoyar a las compañeras. Mi llegada al cargo me fue más amable con su cálida compañía.

Gracias a los que no mencioné directamente y que están de alguna manera involucrados en todos mis logros, aquellos que siempre se alegran de forma genuina del camino que voy recorriendo. Amigas y amigos, también este logro es para ustedes.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1 Problematización	8
1.1. Preocupación temática	8
1.2. Delimitación del tema	12
1.3. Planteamiento del problema	16
1.3.1. Pregunta de investigación	18
1.3.2. Preguntas particulares	18
1.3.3. Hipótesis	19
1.3.4. Objetivo general de la investigación	19
1.3.5. Objetivos específicos de la investigación	19
Capítulo 2 Contexto	20
2.1. Contexto de la gestión directiva del plano internacional al plano nacional	20
2.2. Marco normativo nacional	25
2.2.1 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal	25
2.2.2. Planes y programas	27
2.2.3. Perfil del directivo	31
2.3. Contexto de un Jardín de Niños en la Ciudad de México	32
Capítulo 3 Diagnóstico	40
3.1. Objetivos e instrumentos del diagnóstico.....	40
3.2. Desarrollo del diagnóstico	43
3.2. Resultados e interpretación de los datos	74
Capítulo 4 Referentes teóricos, metodológicos y conceptuales.....	78
4.1. Referentes teóricos para la gestión escolar	78
4.2. Referentes teóricos para la gestión emocional	80
4.3. Marco conceptual	83
4.4. Referentes teóricos para la gestión escolar.....	90
4.5. Objetivos de la investigación	91
4.5.1. Objetivo general.....	91
4.5.2. Objetivos específicos.....	91
Capítulo 5 Intervención educativa	92
5.1. Diseño de intervención	92
5.2. Implementación y evaluación de la intervención	96

Conclusiones	107
Referencias	111
Anexos	115

“En estos tiempos de cambios sin precedentes y desafíos diarios, no podemos permitirnos el lujo de carecer de competencias emocionales. Necesitamos tanto la información racional como la emocional para saber desenvolvernó en nuestro entorno”.

Bazarra y Casanova, 2014

Introducción

En el año 2017 se emitió el documento denominado: Perfil, Parámetros e Indicadores para Personal con Funciones de Dirección y Supervisión en Educación Básica; en éste se enuncian cinco dimensiones que consideran las características, cualidades y aptitudes que deben tener esas dos figuras como parte de las funciones que van a desempeñar. En dichas dimensiones, se hace referencia a un sin fin de responsabilidades, entre ellas de organización y funcionamiento escolar, gestión, mejora del servicio educativo, promoción de los principios éticos y de colaboración con la comunidad educativa; sin embargo, no se habla de las habilidades emocionales con las que deben contar estas figuras, las cuales también son importantes para acompañar a toda la comunidad educativa.

Fue en ese mismo año que se abrió la convocatoria para la promoción vertical conforme a la Ley del Servicio Profesional Docente que abría la posibilidad a docentes interesados en participar por alguna de estas dos figuras sin importar los años de servicio que se tenían. Esto podría valorarse como una oportunidad equitativa para todos porque hubo compañeros que sin estar en grupo llegaron a ser directores o supervisores, sin embargo, las responsabilidades que involucra liderar una escuela o una zona implicaban recurrir a la experiencia de trabajo que a varios compañeros les faltó vivenciar y el documento referente para saber cuál era el perfil deseado resultó poco útil para cumplir con la labor encomendada.

Cuando salieron los resultados de asignación de los lugares para supervisores y directores hubo una serie variada de reacciones por parte de los compañeros docentes, muchos vieron gratificante el ascenso de profesores jóvenes a esos puestos que hasta años anteriores se ocupaban por maestros con más años de servicio, sin embargo, hubo docentes que se quejaron por no ganar un lugar cuando habían esperado varios años, e incluso algunos

ya estaban en un puesto de director o supervisor como interinos y los movieron para regresarlos a trabajar en grupo, algunos de ellos argumentaban que docentes jóvenes no estaban listos para cumplir con una responsabilidad tan grande.

Esta última idea puede tomarse como base para analizar que hay varias realidades cuando hay un cambio de función en el ámbito docente. Es cierto que los profesores con mayor experiencia pueden contar con una amplia gama de estrategias y herramientas pedagógicas que han construido en varios años de servicio y eso les ayuda a tomar decisiones frente a la realidad compleja de una escuela. También es cierto que los docentes jóvenes que llegan a cambiar de función tengan menos elementos para actuar frente a los problemas que se presenten, pero considero que cuando hay voluntad y compromiso, los años de servicio no son determinantes. Sin embargo, en el caso de los docentes jóvenes, si se necesita de un superior que ya conozca el contexto escolar y acompañe los primeros años para brindar el apoyo específico de acuerdo con esa realidad.

En el caso de directivos, el apoyo puede plantearse desde la labor administrativa en donde hay que aprender a utilizar la plataforma del Sistema Integral de Información Escolar en web (SIIEWeb) que es la plataforma digital en donde están todos los datos de los alumnos y padres de familia, además que se realizan inscripciones e impresión de listas de asistencia y gafetes; la atención a padres de familia y a sus peticiones también es otra habilidad que hay que adquirir y en la cual el supervisor puede brindar sus consejos. Los compañeros de la escuela pueden ser empáticos cuando llega un director nuevo a la escuela, pero en ocasiones la realidad es que hay resistencia a aceptarlo y esta situación se complica cuando el nuevo miembro tiene menor experiencia y además en su nombramiento ostenta una función inmediata superior. En este caso el supervisor puede ser mediador y brindar apoyo.

Esta investigación busca exponer la realidad a la que nos enfrentamos los directores noveles en una escuela y la importancia del acompañamiento del supervisor como figura inmediata de autoridad, no solamente como apoyo en la gestión escolar que requiere habilidades pedagógicas, administrativas, de comunicación, organización, liderazgo, toma de decisiones con base en las ideas de todo el equipo colegiado; sino como apoyo emocional ante las situaciones que se presentan cotidianamente, en la narración de un caso en particular: organización con madres de familia de la Asociación de Padres de Familia.

Para comenzar el tema en el Capítulo 1 se identifica la problemática, se delimita el tema de acuerdo con un espacio, una temporalidad y se plantea el problema que se desarrolla a lo largo de esta investigación, atendiendo a los objetivos trazados desde el inicio. En el Capítulo 2 se retoma el contexto tanto internacional como nacional sobre la labor directiva, se revisa la normatividad que describe el perfil del directivo y las responsabilidades que tiene como parte de su función, también incluye el contexto específico de la institución en donde se realiza la investigación.

En el Capítulo 3 se menciona cómo se llevó a cabo el diagnóstico, los objetivos planteados al realizarlo, qué fue lo que se encontró a través de un análisis y la interpretación de los resultados obtenidos. En el Capítulo 4 se exponen los referentes teóricos y metodológicos que sustentan esta investigación desde la gestión escolar y la gestión emocional, así como la explicación de los objetivos de la investigación - acción que se llevó a cabo.

Por último, en el Capítulo 5 se hace un balance de cómo se realizó la intervención educativa con padres de familia, las habilidades adquiridas bajo el acompañamiento emocional del supervisor y las estrategias que se pusieron en práctica para complementar la intervención que se realizaba hasta el momento.

“Hasta no hace demasiado tiempo era común que las autoridades de la enseñanza definieran sus tareas utilizando el concepto de administración escolar.

Su identidad profesional se tejía sobre la idea de ser administradores. Por su parte, la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración”.

(UNESCO, 2000, p 7.)

Capítulo 1 Problematicación

En los doce años de servicio educativo que tengo, he tenido diferentes experiencias tanto en el trabajo en el aula, como con las compañeras, autoridades y padres de familia. Considero que la escuela es un mundo en donde convergen las prácticas culturales de varias personas, lo cual hace que la interacción sea diversa y en ocasiones problemática; pero la experiencia de mi cambio de función de docente a directivo es, hasta el momento, una de las más difíciles que me ha tocado enfrentar, porque la responsabilidad es mayor al garantizar la protección integral de los menores que se tengan a cargo, pero sobre todo la habilidad para tratar con todas las personas que integran la escuela, compañeros docentes y padres de familia, donde cada uno tiene necesidades diferentes y se tiene que dar atención a todos.

Esto es lo que Cecilia Fierro denomina la dimensión institucional y describe como:

La influencia de la institución escolar sobre la práctica de cada maestro y sobre lo que imprime una dimensión colectiva al quehacer individual, como las normas de comportamiento y de comunicación que en cada escuela establecen entre colegas y autoridades y que forman parte de una cultura institucional (Fierro, Fortoul y Rosas, 1999, p. 77).

1.1 Preocupación temática.

En el año 2017 decidí comenzar el trámite para participar en el examen de selección del concurso de oposición para la promoción a categorías con funciones de dirección en Educación Básica ciclo escolar 2017-2018 a casi ocho años de haber ingresado al servicio educativo en la Ciudad de México; en un inicio mi idea era conocer cómo se llevaba a cabo el

procedimiento para posteriormente volver a realizar el examen, ya que pensé que iba a ser complicado promoverse y aún más ratificar mi función dos años después, pues en ese momento así o estipulaba la Ley del Servicio Profesional docente:

En la Educación Básica la Promoción a una plaza con funciones de dirección dará lugar a un Nombramiento, sujeto a un periodo de inducción con duración de dos años ininterrumpidos, dentro del cual el personal de que se trate deberá cursar los programas de desarrollo de liderazgo y gestión escolar determinados por la Autoridad Educativa Local (DOF, 2018).

Una vez que salieron los resultados esperé unos meses hasta que me notificaron por correo que acudiera el 16 de diciembre de 2017 a las oficinas de Avenida Universidad a elegir un lugar; fue así como escogí la escuela en la que hasta la fecha presto mis servicios. En ese momento mi elección se basó en la relativa cercanía a mi casa y también por el horario, ya que quería mantener el recurso económico de jornada ampliada. Recuerdo que al momento de elegir la escuela había otras compañeras que se dieron a la tarea de hablar por teléfono a sus conocidos para preguntar cómo era el ambiente de cada escuela y con base en esa información eligieron su escuela, en ese momento yo no tuve esa oportunidad, por lo que llegué a una escuela de la cual desconocía su dinámica.

El 8 de enero de 2018 me presenté por primera vez a la escuela, me abrió la puerta el conserje y me presentó a algunas docentes, una de ellas me comentó que me iba a enseñar quién era la maestra encargada de la escuela y así fue, me presentó a la maestra que demostraba mayor liderazgo en comparación a las demás compañeras. Con el tiempo observé que la docente ejercía una influencia en las decisiones de la escuela; su personalidad enérgica provocaba que en varias ocasiones las demás mostraran sumisión o aceptación ante los planteamientos que ella hacía, estuvieran de acuerdo o no, lo que hacía que la dinámica escolar fuera siempre a conveniencia de los intereses de ella.

El siguiente acercamiento fue con los padres de familia cuando abrí la puerta para recibir a los niños, muchos de ellos solamente hacían contacto visual y saludaban, en ese momento no hubo mayor interacción. Lo que me sorprendió es que cada uno entraba a la escuela a dejar a sus hijos hasta el salón y algunos de ellos tardaban varios minutos en salir

lo cual retrasaba el inicio de la jornada escolar. También había varios niños que llegaban después de la hora de la entrada, hasta media hora tarde y tocaban constantemente la puerta para solicitar la entrada. Observé que varios entraban sin la credencial de identificación y al preguntarle al conserje que si los recibían así me contestó que sí, que no era necesario llevarla para poder entrar a la escuela.

Ese mismo día la supervisora me fue a visitar hasta la escuela para conocerme y darme algunas indicaciones para el trabajo; se convocó a una junta con la comunidad educativa para informar sobre mi llegada y de momento sentí un buen recibimiento; considero que la supervisora fue empática conmigo, indagando primero cuáles eran mis habilidades para el trabajo administrativo y explicándome cómo era la comunidad educativa. En la primera plática me comentó que tuviera precaución con algunas madres de familia que tenían antecedentes de ser difíciles de tratar, además de que tenían el control absoluto del recurso económico que aportaban los padres de familia, haciendo mal uso, en algunas ocasiones de éste.

Traté de tomar sus recomendaciones como base para realizar algunas modificaciones en la participación de la Asociación de padres de familia, entre ellas era el tiempo que permanecían dentro de la escuela, ya que pasaban mucho tiempo en las instalaciones; priorizar las necesidades de la escuela para ocupar el recurso económico; enfocar los esfuerzos de los representantes de los padres de familia en actividades en beneficio de los alumnos, descentrar el peso que tenía la presidenta de la Asociación en las decisiones pedagógicas de la escuela; pero estos cambios no fueron tomados de la mejor manera por algunas mamás, las cuales comenzaron a mostrar una actitud de resistencia en los acuerdos que se tomaron.

Después de un mes de haber llegado a la escuela, en febrero llegó un correo en donde notificaron que la escuela había entrado al programa Escuelas al Cien, el cual consistía en una suma de dinero que administraba el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED) para mejorar la infraestructura de algunas escuelas. Este apoyo se lo otorgaron a la escuela porque a raíz del sismo del 19 septiembre de 2017 quedó con una parte de la barda perimetral inclinada. Después de la notificación la constructora a cargo de los trabajos visitó la escuela y me comentó que como las instalaciones eran pequeñas para realizar los trabajos teníamos que desalojar para que ellos pudieran realizar los movimientos

necesarios. A partir de ahí comenzamos una búsqueda de alguna escuela cercana que nos diera espacio para seguir brindando el servicio y después de mucho buscar encontramos el apoyo en la directora de una primaria oficial cercana, la cual nos acogió por un espacio de año y medio.

Esta situación también generó tensión en los padres de familia, porque la búsqueda de otro espacio no fue fácil y tardó más de dos semanas y eso provocó incertidumbre, molestia, descontento, porque los alumnos no podían asistir a clases. Algunos padres de familia encabezados por la presidenta de la Asociación de Padres de Familia acudieron a demostrar su descontento afuera de la escuela exigiendo hablar conmigo para que les diera una solución, la cual en ese momento no estaba dentro de mis posibilidades, o en su caso, dejar la dirección del plantel. Este momento de tensión fue una de las experiencias que me afectó más porque considero que se puede estar preparado para afrontar situaciones complicadas dentro de una escuela, pero no el rechazo de los padres de familia por una problemática ajena a mi ámbito de competencia para resolverla, puedo decir que me sentí sola porque ese tipo de situaciones siempre se resuelven sin que la Dirección Operativa, ni la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar se enteren.

Dentro de este periodo hubo una acusación en contra del conserje por presunto abuso sexual hacia un menor, por lo que comenzó el protocolo de atención específico para esos casos que está enmarcado en la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México. Este proceso fue en el que recibí mayor acompañamiento de la supervisora, ya que el citar a la madre de familia, elaborar el acta de hechos, darle seguimiento a esta situación tan delicada requería de experiencia tanto en lo administrativo, como en lo jurídico. En ese caso, yo estuve como acompañante en la toma de declaración y observé cómo se dirigía la supervisora para dar tranquilidad a la madre del niño y elaboré oficios de informativos para la Dirección Operativa sobre el caso en donde ella me revisaba el contenido.

Se pueden enumerar otra serie de experiencias que se suscitaron durante ese ciclo escolar las cuales servirían para detallar las dificultades que llegan a vivirse en los planteles educativos y más cuando se llega a conocer a la comunidad educativa, porque hay que buscar estrategias para enfrentarlas para que no se conviertan en un problema mayor; pero en este caso podría identificar que la mayoría de los inconvenientes vividos me generaban mayor

preocupación por sentirme inexperta y sin habilidades de dirección y liderazgo que son esenciales para la función, esas características que vienen descritas en el documentos del perfil directivo, las cuales no se adquieren antes, sino en la labor cotidiana. Es por eso que considero de suma importancia el acompañamiento del supervisor como esa autoridad inmediata que conoce el contexto escolar y tiene mayores herramientas tanto pedagógicas, como de manejo de personal, de padres de familia para apoyarnos.

El apoyo al que me refiero si tiene que ver con el acompañamiento para realizar las labores administrativas que no son menores, desde la redacción de un oficio o de un acta administrativa, hasta la inscripción de un menor, la impresión de sus credenciales y listas de asistencia, pero también al de la escucha, el diálogo, su presencia en los encuentros con padres de familia para respaldar la autoridad de una directora recién llegada y sobre todo a aconsejarla con base en su experiencia cómo se pueden lidiar de manera personal con los problemas de la escuela, porque hay momentos en que éstos sobrepasan la barrera emocional que nosotras quisiéramos regular, ya que aunque son situaciones propias del trabajo, pero pueden llegar a trastocar nuestra autoestima porque pensamos que no contamos con las capacidades para cubrir la función.

1.2. Delimitación del tema.

En las situaciones más problemáticas que viví conté con el respaldo de la supervisora de zona, la cual tiene más de 40 años de servicio y 20 años como supervisora, ella desde un inicio se mostró con empatía al saber que era mi primer acercamiento a una dirección, conversaba conmigo constantemente y en muchas ocasiones modeló la forma en la que se podían realizar varias acciones: juntas con padres de familia, asesoría a docentes, visitas a aula, elaboración de oficios y actas, inscripciones en la plataforma informática, así como la elaboración de todas las incidencias del personal. Desde el inicio me comentó que me realizaría visitas continuas para actualizarme sobre la dinámica escolar y poco a poco fuera tomando experiencia y me fuera más fácil mi labor.

Esos apoyos están dentro de la labor del supervisor como lo indica su perfil, porque ayudan a fortalecer la gestión de un director; sin embargo, en varias actividades el acompañamiento de la supervisora fue más allá de lo que está marcado en ese manual, porque su objetivo era que fortaleciera mi liderazgo en cada una de las situaciones y con los

diferentes actores: padres de familia y docentes. Su intervención fue clave, ya que, en algunas ocasiones me acerqué a ella por la confianza que me había brindado y le expresé mi sentir de desesperación, enojo, frustración y siempre escuchó con atención y me daba alternativas de solución que emprendimos juntas y poco a poco me comencé a sentir más segura y confiada en la toma de decisiones, hasta que logré mostrar mayor autonomía y liderazgo.

Es por ello que considero que el acompañamiento emocional de un supervisor es de suma importancia para los directores, porque al enfrentarnos a las problemáticas de una escuela, la persecución y la exigencia administrativa que suelen emplear algunos supervisores incrementa la carga laboral y emocional, eso incide en nuestro actuar porque solemos ser menos asertivos en nuestras decisiones. Por otro lado, la regulación emocional de los directores es responsabilidad de cada uno, nosotros tenemos que construir las herramientas necesarias como seres humanos y que éstas sean parte de nuestra labor directiva porque somos los líderes de la escuela y tenemos que atender todas las necesidades que se presenten; por eso es primordial que desarrollemos habilidades emocionales considerándola como parte de nuestro perfil.

En el año 2018 con el cambio de sexenio, los procesos de promoción vertical se modificaron, los docentes con más años de servicio tendrían mayor puntaje con respecto a los docentes con menos años de servicio; se eliminó el condicionamiento de los dos años de inducción para quedarse en la función de forma definitiva y el documento guía para reconocer las características de un supervisor y de un director publicado en el año 2019, habla específicamente de que se deben tener “cualidades humanas” (USICAMM, 2019, p. 36) lo que no se había contemplado en perfiles pasados. Esto abrió una puerta para repensar la labor del supervisor y promover otro tipo de habilidades para cubrir con la función para dejar de lado las prácticas de persecución que frecuentemente se solían utilizar.

Hay que considerar que también la concepción sobre el director se ha modificado, porque por décadas se le consideró como el principal responsable de lo que sucedía en la escuela: “El director del plantel es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos” (DOF, 1982, p. 10). Este peso tan grande que se le daba a una sola persona desdibujaba el aporte

que tienen los demás actores de la comunidad educativa; a la vez que se le atribuía una gran responsabilidad al director de lo que sucedía en la escuela.

Actualmente, para mejorar los resultados educativos, se deben involucrar todos los esfuerzos de los que conforman la comunidad educativa; cada uno con sus competencias fortalecen al equipo, ellos comparten el liderazgo porque pueden participar en la planeación, ejecución, implementación y seguimiento de los procesos; por lo tanto, el liderazgo es compartido y ya no se centra en una sola persona. Esto nos da una pauta para preguntarnos sobre las habilidades que debe tener un directivo para cumplir con su función porque ante la realidad que estamos viviendo, ya no es factible pensar en el liderazgo unipersonal (SEP, 2010). Por ello, conceptos como habilidades directivas, habilidades emocionales, liderazgo, acompañamiento, competencias docentes, gestión escolar, serán necesarios para comprender el tema.

Dentro de la investigación se retomará el papel de los docentes que forman parte del equipo colegiado, porque su participación determina el actuar del director; no podríamos analizar al director sin tomar en cuenta a los profesores de la escuela. Ellos con su entusiasmo, o resistencia van modelando la personalidad profesional: los acuerdos, compromisos y formas de interacción que se establecen, facilitan o dificultan la visión que se comparte en la escuela. En el caso de los directores noveles en un inicio es difícil llegar a acuerdos unánimes porque se suele pensar que hay imposiciones sin sentido, o actividades administrativas innecesarias; también es frecuente escuchar la frase: eso antes no se hacía y eso dificulta el actuar del director. En este caso el supervisor que ya sabe el contexto y dinámica escolar es un apoyo imprescindible para lograr acuerdos que beneficien el trabajo colaborativo.

Otros actores importantes son los padres de familia, porque valoran el resultado de la interacción entre las docentes, el director y el supervisor. En una escuela en donde hay buenas relaciones entre el equipo colegiado, hay más armonía y compromiso con el aprendizaje de los alumnos; ellos observan si hay organización cuando entran al plantel y forman su opinión del trabajo de las docentes y, por ende, del directivo. Sabemos que si los padres consideran a la escuela es de excelencia, tendrán menos motivos para expresar molestia y solicitar intervención de las autoridades para solucionar sus exigencias, aunque

nuestro actuar no tiene que buscar evitar quejas y sugerencias, sino garantizar que sus hijos aprendan.

La Nueva Escuela Mexicana promueve dentro del perfil “una visión de la función directiva enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura” (USICAMM, 2019, p. 21). Considero que dentro de las funciones que tiene el director, ésta es la principal porque los alumnos son la razón de ser de nuestra labor; todos los actores de la escuela convergen para que los alumnos, que son el centro de nuestro quehacer educativo, tengan experiencias de aprendizaje que los ayuden a enfrentar los retos de la realidad que les rodea. El director como líder pedagógico tiene que visualizar las condiciones para que estos propósitos se cumplan.

Una de las estrategias de la supervisora fue brindarme experiencias de acompañamiento entre pares, en este caso, por parte de mi compañera directora perteneciente a la zona. Con la propuesta de la modalidad *Aprendizaje entre escuelas* del ciclo escolar 2017-2018 que proponía el intercambio entre docentes de diferentes escuelas, una de las juntas de consejo técnico escolar la dirigí con mi compañera directora. La experiencia de ponernos de acuerdo para dividir las tareas y participaciones de las dos fue enriquecedora. Recuerdo que yo daba ideas de actividades para el trabajo en equipos y mi compañera con mayor experiencia me hacía observaciones para valorar si era efectiva para promover la reflexión; esos consejos también formaron parte de mi aprendizaje en ese primer ciclo escolar que tuve como directora.

Con los elementos expuestos anteriormente se puede deducir que el perfil ideal de un director no se podría construir de forma empírica, ni con la intuición de lo que se considera funcional o adecuado para encauzar los objetivos de una escuela porque la realidad rebasa las ideas previas que se tiene de la función. La labor del directivo es ardua porque involucra a varios actores, circunstancias y responsabilidades. Es importante retomar esa figura de acompañamiento del supervisor como un impulso para adquirir mayores habilidades para enfrentar las circunstancias que se viven en una escuela y también para analizar la práctica directiva. Con base en la experiencia vivida la intervención del supervisor es trascendental para cimentar la gestión escolar y la gestión emocional en los directivos.

El nivel educativo en el que laboro actualmente es preescolar por ello la investigación se centra en ese nivel; también se decidió retomar el ciclo escolar 2018-2019 porque fue el primer periodo completo en el que se recibió el acompañamiento por la supervisora de forma sistemática y se puede visualizar claramente el proceso que se vivió como directivo. Como se mencionó anteriormente, mi gestión directiva comenzó en el mes de enero de 2018 en la cual también se recibió acompañamiento de la supervisora, sin embargo, algunas circunstancias como el cambio de escuela hicieron que el acompañamiento fuera más encaminado hacia la búsqueda de espacios en donde pudieran recibir a toda la población, realizar los trámites y esperar las autorizaciones correspondientes, posteriormente realizar la mudanza, el resguardo de materiales en un espacio prestado por la escuela en donde se ubica la zona y acomodo del mobiliario en la escuela en donde nos recibieron; es decir, la preocupación de ambas figuras estaba enfocada a crear las condiciones para darles atención educativa a los alumnos.

1.3. Planteamiento del problema.

En el año 2008, dentro del contexto de la Reforma de Educación Preescolar, con apoyo en un documento denominado: El personal directivo y se asesoría frente al desafío de la reforma de la educación preescolar, se promovía un cambio en las prácticas del personal directivo y de las autoridades superiores, se sustentaba que esto tenía como resultado que se cambiarán las prácticas en el aula para mejorar el proceso educativo del alumnado; sin embargo esta idea se contradice en ese mismo documento en las páginas siguientes, porque en las lecturas de apoyo para el tema, el autor Rodolfo Ramírez, cita algunas características de la labor de las directoras y supervisoras como: “vigilar el cumplimiento del trabajo” y “ejercer el necesario control administrativo”. Probablemente la intención del autor no era promover un liderazgo coercitivo, pero considero que esa idea es reflejo de cómo se ha concebido la función tanto del director, como del supervisor.

Si nos situamos temporalmente en el año 2022 podemos valorar la importancia de trabajar con la gestión emocional en todas las personas, porque la situación crítica de salud que se vivió a nivel mundial por el COVID-19 nos dio una lección importante sobre cómo enfrentar una situación inesperada y grave. Dentro de las escuelas también se tuvieron que modificar prácticas y buscar formas de seguir brindando el servicio educativo. Las autoridades también tuvimos que buscar la forma de seguir realizando nuestro trabajo para garantizar el

aprendizaje de los alumnos; hubo más oportunidad de acompañar a los docentes en sus intervenciones a distancia con los alumnos y en algunos casos nos mostramos más empáticos con ellos; en el caso de los que dominan más las tecnologías informáticas tuvieron la oportunidad de mostrar sus habilidades para dotar a los maestros de mayores herramientas para realizar su labor. Podríamos analizar si hubo directivos que modificaron su propia concepción de la labor que venían realizando con su equipo de trabajo, o siguen reafirmando prácticas de persecución hacia el trabajo de los docentes.

Dentro de esta problemática es necesario remarcar el papel del supervisor para el acompañamiento de los directores como se ha mencionado anteriormente, pero desde la perspectiva de calidad humana que es necesaria en estos tiempos de desafíos constantes por la realidad cambiante. Si nuestro objetivo es que los docentes brinden una educación de excelencia a los alumnos, nuestro acompañamiento deberá ser congruente con ese cometido; será importante demostrar calidad humana con el personal, pero sin olvidar que el saber pedagógico es el principal requerimiento para dar una adecuada retroalimentación a la planeación e intervención educativa, es necesario reconocer que hay directores que carecen de los conocimientos necesarios para enfocar la labor del docente frente a grupo y eso trae como consecuencia que pierda credibilidad como líder de escuela.

Los directores como líderes escolares además del saber pedagógico y técnico que implica su labor también deben contar con habilidades interpersonales, ya que tienen que consensuar decisiones con los alumnos, equipo colegiado, padres de familia y autoridades; desafortunadamente no todos los directores cuentan con esas habilidades y eso puede ocasionar que algunas situaciones tomen otro rumbo. Si una de sus funciones es tomar acuerdos y tomar decisiones en colegiado, se tiene que ser capaz de escuchar, pedir opiniones, dar alternativas y posibles soluciones que prioricen los aprendizajes de los alumnos y el bien de la escuela, lo cual en ocasiones no es fácil de lograr.

Considero que, como director novel, varios elementos se entrelazaron para que la gestión que recién comenzaba fuera compleja y, por ende, se perdiera la visión compartida del logro educativo. Algunas como: la cultura escolar que prevalecía en el plantel, las costumbres de realizar actividades como les había funcionado, la comodidad de tener el mismo grado y salón, utilizar los mismos materiales para promover el aprendizaje, realizar actividades gráficas basadas en copias ya elaboradas y sobre todo la resistencia a recibir

asesorías o retroalimentación de mi parte. Y, por otro lado, mi falta de comunicación con el equipo, la poca interacción con las docentes, con algunos padres de familia; la falta de escucha y la puesta en común de las necesidades de la escuela y de los alumnos, aunado a la difícil transición de ser docente a ser directora por las responsabilidades que representaba. Esta experiencia sólo pudo ser más ligera por el apoyo que recibí por parte de la supervisora.

Cada año se realiza la convocatoria para la promoción vertical, la cual promueve que todos los docentes puedan participar por el cambio de función, de docente a director y de director a supervisor. Pretendo que esta investigación sirva como una herramienta de reflexión sobre la importancia de estas dos figuras, pero sobre todo la del director y las habilidades que va construyendo, porque regularmente se cuenta con sentido común para resolver los conflictos, pero no siempre es suficiente. También me gustaría que prevaleciera la idea de que ya no deben existir los líderes autoritarios que toman decisiones unipersonales y que debemos ser guías democráticos, con visión humanista compartida por todos.

1.3.1 Pregunta de investigación

En la presente investigación se pretende responder a la pregunta principal:

¿Cuáles son las habilidades que construye una directora novel con el acompañamiento de la supervisora para enfrentar los principales retos que se le presentan al llegar a un plantel?

1.3.2. Preguntas particulares

Para dar respuesta a esa pregunta principal es necesario guiarnos con las siguientes preguntas particulares:

- ¿Cuál es el perfil de un director escolar?
- Dentro del perfil ¿se consideran las habilidades emocionales?
- ¿Qué importancia tiene contar con habilidades emocionales dentro de la labor directiva?
- ¿Qué habilidades emocionales debe desarrollar un director?
- ¿Cuáles son las estrategias para desarrollar habilidades socioemocionales?
- ¿Cuál es el papel del supervisor en el acompañamiento al directivo?
- ¿Qué factores debe involucrar el acompañamiento del supervisor?

1.3.3. Hipótesis

Bazarra y Casanova nos comparten que “El camino del liderazgo empieza en uno mismo y parte de una visión en la que buscamos y conquistamos la participación de todos para hacerla posible” (2014, p. 99), pero esto no es fácil cuando llegamos a una escuela y hay múltiples actividades que atender con poco conocimiento de lo que realmente implica la labor. En los perfiles y parámetros del perfil directivo vienen una serie de habilidades pedagógicas, pero más administrativas con las que hay que contar. También contempla la intervención con los integrantes del colegio en caso de conflictos, para eso el director debe tener habilidades emocionales para mediar las conductas de todos los docentes, ser asertivo, empático, tener fortaleza, paciencia entre otras cualidades que ayudarían a resolver los conflictos.

Además, no sólo es con los docentes, sino también con los padres de familia, por eso se necesita el acompañamiento de un supervisor que comprenda la situación que enfrente un director novel y darle el apoyo que requiere. Ya no se necesitan supervisores que tengan un papel persecutorio y rígido, sino uno con rostro más humano, cercano a nuestras necesidades, que se involucre en el contexto de la escuela y respalde la función de la directora ante los docentes y los padres de familia. Su experiencia nos puede ayudar a construir herramientas que podamos utilizar para mejorar nuestra gestión y soportar los desafíos de la labor.

1.3.4. Objetivo general de la investigación

Ante la problemática planteada el objetivo general de la investigación es: analizar cómo se puede fortalecer la gestión directiva con el acompañamiento emocional del supervisor para enfrentar las situaciones que se presentan en la escuela.

1.3.5. Objetivos específicos de la investigación

- Analizar el desarrollo de las habilidades emocionales en la labor directiva
- Identificar cómo se pueden fortalecer las habilidades emocionales de un directivo
- Precisar cuál es la función de un supervisor como acompañamiento a un director escolar

“...el tema de la calidad y equidad educativas es un asunto de políticas públicas más amplias y más complejas que el diseño de una oferta de capacitación para maestros, por útil y pertinente que ésta puede ser”.

Martínez, 2010.

Capítulo 2 Contexto

Los organismos internacionales influyen en la concepción que se tiene de la educación en cada país, por eso es pertinente revisar lo que representan para el sistema educativo. En este caso, se indagó si había información sobre la labor de un líder escolar y qué características debía cumplir. Por ello se retomaron documentos que fueron elaborados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los cuales nos ayudan a ubicar la problemática desde el plano internacional.

2.1. Contexto de la gestión directiva del plano internacional al plano nacional

Uno de los organismos internacionales que tiene gran influencia en materia educativa es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la cual fue fundada el 16 de noviembre de 1945 para impulsar la recuperación de los sistemas educativos posterior a la Segunda Guerra Mundial. Tiene liderazgo mundial y regional en materia de educación porque refuerza los sistemas educativos con investigaciones y programas mediante y responde a los desafíos de las sociedades mediante recomendaciones para actualizar la educación a necesidades trascendentales como la igualdad y equidad de género y el respeto a la diversidad (UNESCO, 2022).

Para la UNESCO los docentes son clave del desarrollo mundial, pero considera que hay una crisis de profesores formados profesionalmente a escala mundial; esta problemática forma parte de sus preocupaciones y para solucionarlo propone la mejora de su formación, contratación y permanencia. Vislumbra la capacitación de los maestros en cinco ámbitos fundamentales: seguimiento de los instrumentos normativos internacionales en materia de docencia; apoyo a los estados miembros en el desarrollo y examen de sus políticas y estrategias relativas a los docentes; desarrollo de capacidades para aumentar la calidad de la

enseñanza y del aprendizaje; mejora de los conocimientos y de la base de elementos factuales para la aplicación y el seguimiento de la meta sobre los docentes dentro de la Agenda 2030 de Educación; y fomento e intercambio de conocimientos con miras a promover una enseñanza y un aprendizaje de calidad (UNESCO, 2022).

Cabe destacar que dentro de las acciones de la UNESCO están realizar foros, conferencias y dar asesoría a movimientos que apoyen a la mejora de la educación; en este caso es pertinente comentar que en 1990 se realiza La Declaración Mundial sobre Educación para todos en Jomtien, Tailandia, la cual es un consenso sobre la visión de la educación básica y la garantía de cubrir las necesidades básicas de aprendizaje de todos los niños, niñas y jóvenes. Este principio de Educación para todos que se inicia en Jomtien, se reafirma en Dakar en el año 2000, su marco de acción se basa en un balance detallado del estado de la educación básica en el mundo denominado Evaluación de la Educación para Todos. Los resultados se presentaron en seis conferencias en distintas sedes y dieron como resultado seis marcos de acción, uno para cada región: África Subsahariana, Asia y Pacífico, Países Árabes, países del grupo E-9, Europa y América del Norte, y Américas, que tenían como vigencia hasta el año 2015.

Para la región de América Latina la evaluación reconoce que en los diez años que transcurrieron hubo varios logros, como el aumento del cuidado de la primera infancia, incremento de la oferta educativa en educación primaria, aumento de años de escolaridad obligatoria, disminución del analfabetismo, destacar la calidad como objetivo de las políticas educativas, atención a la equidad y diversidad, inclusión de temas de educación para la vida, participación de diferentes actores y organismos no gubernamentales; sin embargo reconoce que a pesar de los esfuerzos aún hay temas pendientes que deben retomarse por parte de los países de esa región, dentro de ellos enuncia la baja valoración y profesionalización de los docentes. Por ello se asume como uno de los desafíos: “continuar con el mejoramiento de la calidad en la educación básica, dando un lugar prioritario a la escuela y al aula como ambientes de aprendizaje, recuperando el valor social del docente y mejorando los sistemas de evaluación” (UNESCO, 2000, p. 37).

De manera específica los resultados mostraron que el rol de los directores de escuelas adquiere dimensiones amplias y complejas tanto en los procesos de descentralización, como en los de participación de la comunidad escolar y compromete a los países a “promover

mecanismos nacionales y regionales que ofrezcan a directores y profesores, formación profesional y capacitación en gestión administrativa y curricular, así como en el uso de la tecnología, en valores, actitudes y prácticas de transparencia en la gestión educativa” (UNESCO, 2000, p. 41). Por lo tanto, desde ese año y hasta el 2015 tuvieron que cumplir con esa encomienda para posteriormente exponer los resultados. Dentro de esos países se encontraba México.

Para el año 2015 se retoman dichos acuerdos en el Foro Mundial sobre la Educación en Incheon, República de Corea, en el que se presenta una nueva visión de la educación para los próximos 15 años. Este foro fue organizado por la UNESCO, el UNICEF, el Banco Mundial, el Organismo de las Naciones Unidas encargado de la salud sexual y reproductiva (UNFPA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONU Mujeres y la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Hubo más de 1.600 participantes de 160 países. La idea era darle continuidad a la visión del movimiento mundial que promovía la Educación para Todos, que se puso en marcha en Jomtien en 1990 y se reiteró en Dakar en 2000; sin embargo, hasta esa fecha se consideraba que aún no se había logrado el objetivo de garantizar la educación para todos y por eso se hace una ampliación de tiempo.

En el foro se mencionan diferentes acciones que ayudarían a mejorar la calidad en la educación, reafirman el papel de la UNESCO para liderar las actividades de educación en ese periodo. Dentro del documento habla del compromiso de los docentes para mejorar los resultados de aprendizaje, e incluso, también habla de los directores de los establecimientos para cumplir con esa encomienda:

Los docentes contribuyen considerablemente a mejorar los resultados del aprendizaje de los estudiantes, con el respaldo de los directores de los establecimientos, las autoridades gubernamentales y las comunidades. Existen pruebas fehacientes de que los docentes están abiertos al cambio y dispuestos a aprender y crecer a lo largo de sus carreras. Al mismo tiempo, necesitan tiempo y espacio para tomar más la iniciativa de trabajar con sus colegas y los directores de los establecimientos, así como para aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional (UNESCO, 2016, p. 54).

Los acuerdos toman en cuenta la labor de un director en conjunto con los docentes. En términos generales se habla de colaboración para mejorar los resultados en educación y también para profesionalizarse. Se retoma la evaluación como rendición de cuentas y como desarrollo desde diferentes ámbitos, principalmente en la calidad de enseñanza, aprendizaje, equidad e inclusión y se hace referencia a la importancia del liderazgo escolar como dimensión clave. Esta aportación presenta un reto y un compromiso para las personas encargadas de la dirección de todo plantel educativo. Es importante recordar que esas acciones se programaron para los quince años siguientes, por lo tanto, siguen vigentes para todos los países que participan y con base en ellas México consideró los perfiles que tenían que cubrir los docentes y los directivos. Es constante leer términos como evaluación, calidad, equidad e inclusión en todo el documento.

En lo que respecta a las recomendaciones propias del nivel preescolar, en 2019 el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) reitera la necesidad de disminuir las barreras económicas y sociales que dan como resultado una inequidad en la educación y menciona como condición necesaria tener estándares de calidad para conseguir el impacto deseado con los programas de cuidado de la educación inicial y preescolar. En cuanto al papel del docente y del directivo considera importante: “garantizar que el personal docente y administrativo tiene las competencias esenciales y cuenta con las oportunidades de crecimiento, capacitación y apoyo que son necesarias para promover el desarrollo y aprendizaje temprano de niñas y niños” (UNICEF, 2019).

Otro organismo internacional destacado en la educación es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), fundado en 1961. Es un foro que tiene como misión diseñar políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar. Asesora a los países que la conforman para establecer estándares internacionales en materia social, económica y medioambiental. Dentro de esos rubros también contempla la educación eficaz. México se adhirió a esta organización en 1994, cabe señalar que fue el primer país en vías de desarrollo que formó parte de ella, ya que las reformas emprendidas en los últimos años veían a nuestro país cercano a los objetivos y metas que la OCDE históricamente se había planteado y por eso consideró que cubría con los requisitos para poder participar (Flores, 1994).

Dentro de los compromisos adquiridos por México una vez que participa dentro de este organismo es seguir las recomendaciones que son voluntarias y cumplir con las acciones de los demás países miembros y la parte educativa no podía ser la excepción; es por ello que en 2010 se realizó el Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas. En este acuerdo se enuncian quince recomendaciones para mejorar los resultados en los alumnos y las escuelas, pero principalmente se enfoca a preparar, seleccionar, desarrollar y evaluar a los docentes; por ello se promueve un seguimiento desde su formación inicial, la admisión y hasta la permanencia. Con respecto a la función directiva el documento le dedica seis puntos que tienen que ver con:

1. Definir un liderazgo escolar eficaz.
2. Profesionalizar la formación y el nombramiento de directores.
3. Construir capacidad de liderazgo instruccional en las escuelas y entre ellas.
4. Incrementar la autonomía escolar.
5. Garantizar el financiamiento para todas las escuelas.
6. Fortalecer la participación social, aunque en los dos primeros describe más la función del director.

En cuanto al aspecto de definir un liderazgo escolar eficaz, el acuerdo sugiere que a México le hacen falta definir estándares claros de liderazgo y gestión, el conocimiento, habilidades y los valores asociados a escuelas eficientes; con respecto a la profesionalización y otorgar el nombramiento a los directores menciona que las habilidades que requiere un director no son las mismas para un docente, por tanto, la evaluación será necesaria para diagnosticar si cuenta con ellas y saber si está calificado para el cargo, de ser posible, dice la recomendación, se tiene que elegir al director dentro de una lista para asegurar que el más calificado quede con el puesto.

Las acciones se basan en la idea de que “los directores no tienen la formación, el desarrollo y los incentivos apropiados para enfocarse en mejorar la calidad de la instrucción y los resultados de las escuelas, ni para consolidar los vínculos de las escuelas con la comunidad” (OCDE, 2010, p. 6), por ello invita a México a definir estándares claros de liderazgo y gestión para directores de escuelas eficientes. Como propuesta está proporcionar formación de liderazgo, inducción y formación en servicio; también realizar evaluaciones en donde se valoren sus habilidades y que los puestos se asignen comprobando que se está

calificado para el cargo. Se resaltan palabras como estándares, calidad, profesionalizar, evaluación, reforma, desempeño y mejora educativa.

Es necesario resaltar que este documento es contemporáneo a los acuerdos de Dakar y que el discurso de que no había docentes calificados para atender a la mejora de la educación continuaba hasta 2015. La necesidad de una reforma educativa en México era promovida desde los organismos internacionales con base en los estándares de otros países y con ella un peso importante de responsabilidad a los docentes y de forma más sutil, a los directores. Si en ese momento la OCDE propone que los docentes y los directores reciban formación e inducción para cumplir con un perfil y así mejorar la calidad en la educación, podríamos concluir porqué había una urgencia para implementar la reforma educativa en México.

2.2. Marco normativo

En 1990 se realizaba la Declaración Mundial sobre Educación para Todos en Jomtien, mientras la situación en México, a dos años de que llegara a la presidencia Carlos Salinas de Gortari, se caracterizaba por una ola de privatizaciones en el ámbito paraestatal. Se necesitaba adaptar las políticas educativas a una realidad neoliberal que ya se había impuesto en el país desde años antes. Por ello, el 18 de mayo de 1992 se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) y se contempló una revisión curricular de planes, programas y libros de texto que no se habían modificado desde el sexenio de 1970 -1976; el objetivo: elevar la calidad de la educación (Sarre, 2004).

2.2.1 Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB)

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), en su esencia era una estrategia para modernizar al país con base en tres elementos fundamentalmente: una reorganización del sistema educativo que contemplaba la descentralización educativa, la reformulación de planes, programas y libros de texto y la revaloración del magisterio. En realidad, lo que buscaban era que la educación fuera el inicio de una etapa de transformación económica, pero condicionando el trabajo de los docentes

para involucrarlos a preparar a los alumnos para tener empleos bien remunerados; es decir, tener una mano de obra calificada bajo el disfraz de elevar la calidad educativa.

Este Acuerdo Nacional se concentra en la educación básica... La evidencia histórica y las experiencias recientes demuestran que la correlación entre una educación básica de calidad y la posibilidad de desarrollo es muy fuerte. La educación básica impulsa la capacidad productiva de una sociedad y mejora sus instituciones económicas, sociales, políticas y científicas, puesto que contribuye decisivamente a fortalecer la unidad nacional y a consolidar la cohesión social, a promover una más equitativa distribución del ingreso, a fomentar hábitos más racionales de consumo, a enaltecer el respeto a los derechos humanos, en particular el aprecio a la posición de la mujer y de los niños en la comunidad, y a facilitar la adaptación social al cambio tecnológico. Además, una buena educación básica genera niveles más altos de empleo bien remunerado, una mayor productividad agrícola industrial, y mejores condiciones generales de alimentación y de salud, y actitudes cívicas más positivas y solidarias (DOF, 1992, p. 4).

En el acuerdo se menciona la incongruencia entre los objetivos de la educación impartida en la educación básica en ese momento y el desarrollo nacional, por ello, lo más urgente era modificar la visión educativa hacia el rumbo de la modernización; habla de un deterioro de la gestión escolar y una carga excesiva de trámites burocráticos, en este aspecto no da más detalles sobre este punto, pero se entiende que se refiere tanto a la parte de la administración de la escuela, como a la atención de las oficinas de los trámites educativos. Por otro lado, involucra a los padres de familia para los fines educativos que denomina participación social y promete mayor presupuesto económico para acrecentar el gasto en la educación. No hay que olvidar que dentro de todas estas negociaciones el Sindicato de Trabajadores para la Educación (SNTE) estuvo presente y que, si bien en algunas partes del Acuerdo no coincidieron con lo que se planteaba, obtuvieron beneficios como el programa por incentivos llamado Carrera Magisterial.

El Programa Nacional de Carrera Magisterial nace como una respuesta ante la percepción de que el docente era el principal actor de la transformación educativa, querían promover la idea de profesionalizar el trabajo de los maestros y así elevar la calidad de la educación. Dentro de los beneficios de carrera magisterial estaba el reconocimiento de los docentes por medio de estímulos económicos dividido en cinco niveles, los lugares se obtenían ponderando la antigüedad y la preparación profesional por medio de exámenes y cursos. Este proceso era regulado por el SNTE y se sabe que mientras se llevó a cabo este Programa hubo varias irregularidades, si bien varios maestros mejoraron su salario por mérito propio, ese estímulo económico no necesariamente se veía reflejado en una mejora de su intervención en el aula; por otro lado, se dieron casos de docentes que negociaron económicamente su ingreso y obtuvieron un nivel.

En un análisis actual podemos concluir que este programa que fue parte de las negociaciones del ANMEB, no cumplió con el objetivo para el que fue creado. Es necesario resaltar que dentro del Acuerdo plantea un Programa Emergente de Actualización en el cual se combinaría la actualización a distancia y la asistencia a cursos, en él involucra a supervisores y directores de la siguiente manera: “El núcleo de la actualización emergente se ubicará en los consejos técnicos de cada escuela e involucrará a los jefes de sector, los inspectores, los directores de las escuelas...” (DOF, 1992, p. 13).

Se puede decir que tanto el supervisor y el director eran los promotores de la actualización de los docentes, y también los responsables de asesorar y supervisar el órgano de evaluación escolar que retomaba el desempeño escolar para asignarles una puntuación que serían tomada en cuenta para obtener un nivel. Lo que no se menciona dentro de los lineamientos de carrera magisterial es cuales serían las habilidades docentes que cada maestro debía tener. Esta idea es importante porque para los años subsecuentes se habla de la necesidad de cumplir con un perfil y se desglosan las características de un docente, de un director y un supervisor que antes no se contemplaba.

2.2.2. Planes y programas.

En 1994 como se mencionaba anteriormente, México se adhiere a la OCDE, mientras que en términos económicos firmaba el Tratado de Libre Comercio (TLC), nuestro país estaba listo para seguir las recomendaciones de la OCDE en materia educativa como parte de sus

responsabilidades al participar en ella. En 1997 se implementa el Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) para evaluar a los alumnos en varios campos. En la comparación de los resultados de esta prueba, México se encuentra más abajo que otros países sobre todo en el ámbito de lectura, por ello es que se es necesario realizar la reformulación de planes y programas que se ajusten más hacia los objetivos que se marcan a nivel internacional.

El Programa de Educación Preescolar de 1992 se actualizaba una vez que se había firmado el Acuerdo para la Modernización Educativa, con este programa se pretendía atender a las principales demandas de calidad educativa. Se caracteriza por promover un trabajo por proyectos con enfoque constructivista en donde se priorizaba la necesidad, el interés de los niños y el fortalecimiento de su capacidad de juego y expresión. En la aplicación de esta forma de trabajo hubo algunas dificultades, ya que a las maestras se les complicó entender la metodología de proyectos y su puesta en práctica. Varias docentes coincidían que se sentían sin la capacidad para poder trabajar con esa metodología, a pesar de recibir cursos de actualización, mencionaban que necesitaban más apoyo teórico metodológico para ponerlo en práctica (Quiroz, 2002).

Llama la atención que en pleno periodo neoliberal en donde se favorecía más la formación de mano de obra calificada, en preescolar se comenzara a promover un trabajo más autónomo para los alumnos en donde ellos eran el centro del aprendizaje al decidir qué tema iban a abordar, el enfoque constructivista que siempre promueve autonomía y la construcción de sus propios aprendizajes en cuatro dimensiones del desarrollo: afectiva, social, intelectual y física. La participación de la directora y la supervisora se basaba en proponer sugerencias para la mejora del trabajo, propiciar el intercambio de experiencias y apoyar el trabajo por áreas que se llevaba a cabo y proporcionar elementos que estuvieran a su alcance (Jiménez, 2005).

Para el año 2002 se publica un decreto de reforma a los artículos 3º y 31º de la Constitución en los que se establece la obligatoriedad de la educación preescolar, a partir de esa fecha la educación básica comprendería 12 años. A partir de esa fecha es un requisito para ingresar al nivel primaria haber cursado los tres grados de preescolar y estos se irían formalizando según los plazos establecidos. La reforma adquiría una responsabilidad mayor porque el Estado tenía que garantizar el acceso a todos los niños que estuvieran en edad

preescolar, por ello también se les dio amplitud a las escuelas particulares para brindar el servicio bajo los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública.

El Programa de Educación Preescolar 2004 se fundamenta en el artículo tercero constitucional y responde a la necesidad de modificar los planes y programas que estén de acuerdo con la realidad que se vivía en ese momento en el país. Entre sus objetivos se planteaba; contribuir a la formación integral de los niños, promover la participación de los niños que les ayudara a desarrollar sus competencias afectivas, sociales y cognitivas. Va a definir las competencias para la vida, el perfil de egreso, los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados para: “contribuir a la formación del ciudadano democrático, crítico y creativo que requiere la sociedad mexicana en el siglo XXI, desde las dimensiones nacional y global, que consideran al ser humano y al ser universal” (SEP, 2011).

Dentro del Programa menciona algunas de las actividades que pueden realizar los directores y supervisores para acompañar el trabajo con los nuevos contenidos. Algunas como:

- Asegurar las condiciones para el desarrollo adecuado del trabajo educativo,
- Coordinar el trabajo docente en torno a los propósitos fundamentales y,
- Promover la colaboración profesional (SEP, 2004).

Habla de la importancia de involucrarse con el trabajo de los niños de forma que también promuevan y coordinen la evaluación periódica. Por esta razón la dirección de la escuela y la supervisión de zona son también agentes de evaluación; por la propia naturaleza de su tarea les corresponde promover y coordinar la evaluación periódica del Jardín de Niños. El compromiso del personal directivo es tener dominio de los propósitos del programa educativo, así como de las implicaciones del proceso de enseñanza y aprendizaje para brindar orientaciones e identifique los resultados educativos, logros de cada alumno, se compartan las experiencias y estrategias exitosas.

Constituye un medio para transformar la gestión escolar mediante la toma de decisiones que lleven a fortalecer aquellas acciones que funcionan, suprimir o cambiar formas de trabajo que no son eficaces y diseñar nuevos tipos de acciones. Este conjunto de decisiones, basadas en la evaluación interna (en la cual la evaluación del

aprendizaje es el punto de partida) y en la reflexión individual y colectiva, son las herramientas para integrar un plan de mejoramiento educativo en cada escuela (SEP, 2004, p. 134).

Programa de Educación Preescolar 2011. En 2011 tuvo lugar Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), la cual promovía una articulación de los niveles de educación básica para mejorar la calidad educativa y a su vez promovía una educación basada en competencias; en los programas se dividían los contenidos en aprendizajes esperados, estándares curriculares, desempeño docente y de gestión. Por lo tanto, el programa de educación preescolar 2011 se dividía en los elementos mencionados anteriormente, se entrelazaban con los contenidos que se pretendían trabajar en todos los niveles para darles continuidad y con eso asegurar que todos los alumnos construyeran las competencias marcadas. Habla sobre la gestión como una condición indispensable para que la escuela sea un espacio de aprendizaje en donde se deben involucrar directivos, docentes, alumnos, padres de familia y otros actores sociales:

... la RIEB propone los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como normas que orienten la organización escolar; es decir, cómo deben ser las prácticas y las relaciones de cada actor escolar: directivos, maestros, alumnos, padres de familia y otros actores sociales. Una gestión con bases democráticas en que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (DOF, 2011, p. 42).

Promueve una gestión con prácticas flexibles en donde haya colaboración y se evite el aislamiento profesional, las visiones encontradas, poca comunicación, la ausencia de liderazgo directivo con iniciativas y acciones individualizadas y con poca participación de los padres de familia: “La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad” (DOF, 2011, p. 43). Este aspecto es importante porque por primera vez en los documentos oficiales hay más información sobre la labor del director, aunque aún hay que valorar si esta mención dio elementos para mejorar la gestión directiva.

Con el acuerdo de cooperación del 2010 entre México y la OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, nuestro país adquirió responsabilidades para la mejora de la calidad educativa, dentro de ellos la de profesionalizar a los docentes por medio de la preparación y evaluación de los docentes. Para 2012, en el sexenio de Enrique Peña Nieto se realizó la reforma educativa la cual tenía varios objetivos:

- Responder a una exigencia social para fortalecer a la educación pública, laica y gratuita.
- Asegurar una mayor equidad en el acceso a una educación de calidad.
- Fortalecer las capacidades de gestión de la escuela.
- Establecer un servicio profesional docente con reglas que respetan los derechos laborales de los maestros.
- Propiciar nuevas oportunidades para el desarrollo profesional de docentes y directivos.
- Sentar las bases para que los elementos del Sistema Educativo sean evaluados de manera imparcial, objetiva y transparente.

Dentro de la reforma educativa también se contempló la creación Ley General del Servicio Profesional Docente y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación y se comenzó a implementar el programa de aprendizajes clave.

2.2.3. Perfil del directivo

Con este panorama realizado para conocer el contexto de los planes y programas a lo largo del tiempo, puedo comentar que reconozco por un lado que la reforma educativa desde el periodo de Salinas de Gortari fue necesaria desde la perspectiva de los nuevos planes de estudio que se propusieron, pues ya había una demora en la actualización de los contenidos de frente a la realidad económica y por lo tanto educativa que se vivía en el país; sin embargo, considero que dentro de esos ajustes que se hicieron al sistema educativo, se dotó de mayores responsabilidades al docente del fracaso educativo que se vivía el cual quisieron subsanar con un programa de incentivos económicos con la promoción horizontal -carrera magisterial- que poco ayudó a mejorar la práctica de los docentes dentro de las aulas, porque algunos estímulos fueron otorgados sin un verdadero análisis de las competencias educativas con las que contaban los docentes; además de que con eso se estaba reconociendo que la realidad educativa dependía directamente del desempeño del profesor.

El hecho de que entráramos en la dinámica económica neoliberal determinó las medidas educativas que se realizarían posteriormente y que seguían la línea que proponían los organismos internacionales, que estaban dictadas desde la realidad de otros países con una economía más preponderante que la nuestra, lo cual la hacía ajena a nuestras verdaderas necesidades; y el resultado fue que comenzamos a trabajar con programas que buscaban más la efectividad económica del país con una lógica tecnócrata de eficiencia, que un desarrollo intelectual de la sociedad. Esto incide indirectamente en el papel que realiza el director y el supervisor en el acompañamiento a los docentes, porque puede promoverse como un apoyo a la labor o como una persecución administrativa ante las exigencias de las instancias internacionales que ya han trazado las metas educativas y económicas para los países.

2.3. Contexto de un Jardín de Niños en la Ciudad de México

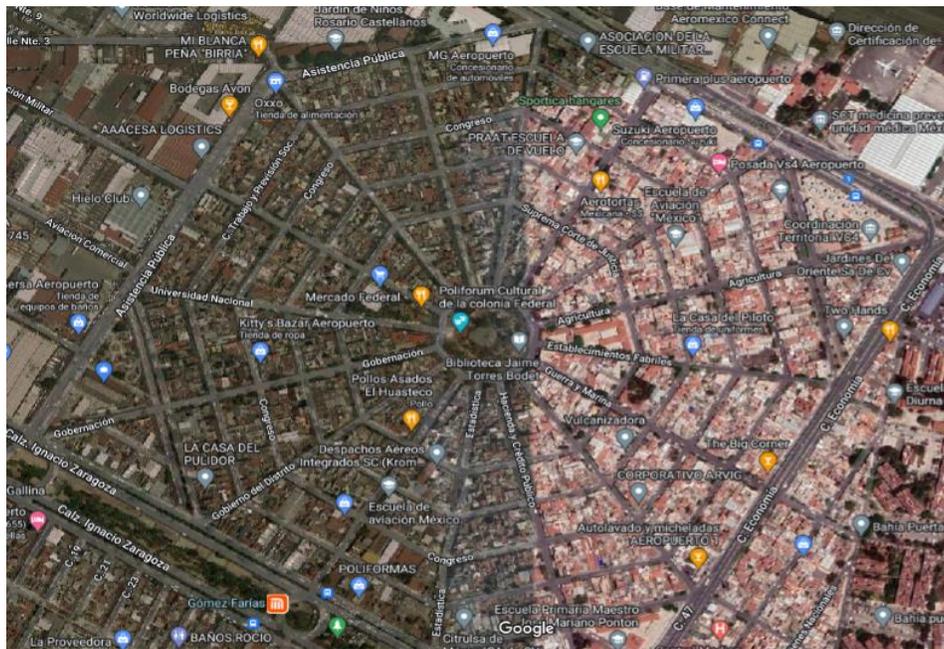
La escuela en la que se desarrolla esta investigación se ubica en una zona urbana en la colonia Federal muy cerca al aeropuerto Benito Juárez de la Ciudad de México; está entre las calles plaza del ejecutivo y suprema corte de justicia, en la alcaldía Venustiano Carranza dentro de la Ciudad de México. Como referencias cercanas al jardín de niños está una glorieta con un parque, el cual cuenta con un poliforum para eventos culturales de la colonia y una pequeña biblioteca “Jaime Torres Bodet”. Al lado derecho del plantel está la “Escuela Primaria Profesor Rafael Jiménez”, las calles aledañas a la escuela tienen una forma de telaraña que convergen en el centro donde se encuentra el parque.

De acuerdo con la página MX City (2022) “empleados de la Secretaría de Gobernación, en 1924, gestionaron la compra del terreno para construir casas que estuvieran destinadas a funcionarios públicos. De ahí su nombre: la colonia sería el hogar de los trabajadores de la federación. La Colonia Federal se fundó el 16 de febrero de 1925. Las calles se nombraron asociadas a la dependencia del gobierno en que laboraban los compradores de los lotes”, por eso encontramos calles como; correos y telégrafos, establecimientos fabriles, suprema corte de justicia, congreso, Universidad Nacional, gobernación, agricultura, guerra y marina, hacienda y crédito público, entre otras.

El jardín de niños tiene al sur la calzada Ignacio Zaragoza, al poniente el Boulevard Puerto Aéreo y al norte el Eje 1. Cerca de la colonia hay dos líneas del metro, la número 1

que va de Pantitlán a observatorio y la número 5 que va de Pantitlán a politécnico. Es una colonia con muchos establecimientos comerciales dentro de locales establecidos que ofrecen servicios de farmacia, copias, pastelerías, papelerías, vidrierías, tiendas, estudios fotográficos, taquerías, tlalpalerías, entre otros, así como establecimientos informales de comida rápida.

Figura 1. Ubicación geográfica de la escuela.



Fuente: google maps. 2022.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) del año 2000 el número de habitantes de la colonia era de 11,277 habitantes y se considera con un grado de marginación medio. De los 11, 277 habitantes el 47.06% son hombres y el 52.74 % son mujeres, en escolaridad vemos que el 14.06% cuenta con primaria completa, el 19.03% con estudios de secundaria completa, el 29.51% con estudios de educación media superior completos y el 22,76% con estudios de grado superior, esto corresponde al 85.36% de la población que tiene un nivel de estudios terminado, sin embargo, el resto de la población tiene estudios incompletos en alguno de los niveles citados, por lo que se consideraría que la escolaridad de la colonia es alta, la estadística menciona que sólo 185 personas mayores de 15 años no cuentan con instrucción alguna.

En cuanto a la población económicamente activa hay un 33.36% con edad de 15 a 29 años, un 31.15% de ese mismo rango de edad son estudiantes y el 41.17% se dedica al hogar.

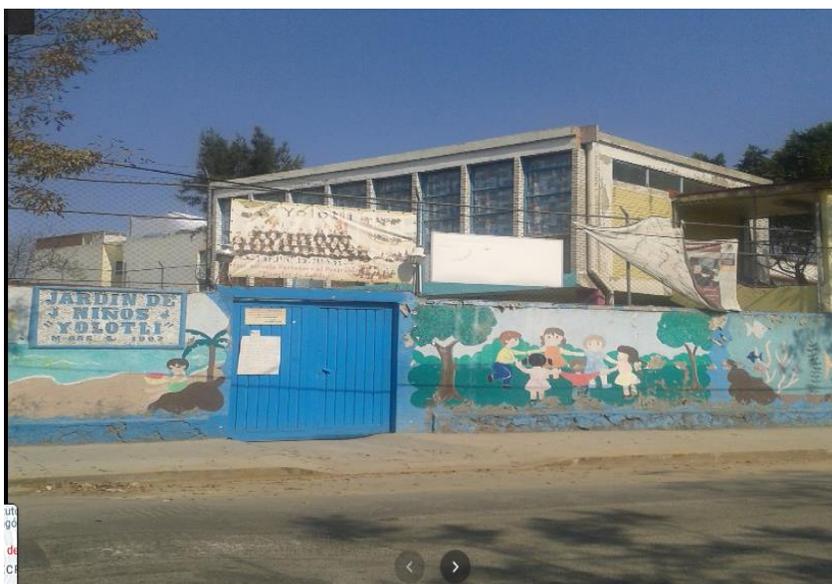
El 79.08% se dedica al sector terciario y 73.23% es obrero o empleado. Por la cercanía a la terminal 2 del aeropuerto Benito Juárez tenemos dentro de nuestra población de alumnos hijos de sobrecargos, pilotos, o instructores de escuelas de aviación, eso ocasiona que en algunos casos los que se hacen cargo de los niños son los abuelos, pero en su mayoría de los tutores principales son las madres de familia. Cuando son citadas a alguna actividad escolar las que asisten en su mayoría son las madres de familia porque los padres son los que trabajan. La mayoría de las familias de nuestra población son nucleares.

En el rubro de vivienda la colonia se caracteriza por tener casas independientes y departamentos en edificios, el 52.31% son propias y el 31.22% son rentadas; la construcción del 98.90% son de paredes de tabique, ladrillo, block, piedra, cantera, cemento o concreto y cuentan con todos los servicios básicos como agua, drenaje y luz. Pocas familias de nuestra población viven en edificios tipo vecindades en donde se congregan varias familias en condiciones más precarias. También hemos tenido alumnos que pertenecen a algún grupo indígena y hablan alguna lengua, pero los padres de familia en las entrevistas prefieren no mencionarlo por temor a ser discriminados por la comunidad escolar.

Considero que el contexto familiar de la comunidad escolar es determinante para la participación en las actividades escolares, ya que por las actividades laborales de las familias se pueden considerar con un ingreso económico estable y eso permite que algunas mamás tengan más tiempo para involucrarse en las comisiones que tenemos en el plantel. Muchas mamás están dispuestas a estar dentro de la escuela todo el tiempo que sea necesario y eso tiene ventajas y desventajas. Por un lado, se cuenta con su apoyo, son incondicionales para organizar acciones en beneficio de la comunidad; pero, por otro lado, eso les crea la idea de que tienen dominio sobre las decisiones pedagógicas o administrativas. Este aspecto es el que se relaciona directamente con nuestro tema, porque es donde se tuvo que trabajar para poner límites a los padres de familia dentro del marco normativo.

El jardín de niños fue adaptado desde 1952, las maestras más antiguas de la escuela comentan que fue una casa adaptada y que contaba con salones muy pequeños. Cuenta con dispensa de la norma y sólo se aceptan 26 alumnos por grupo en cada aula, son 5 salones en total, la matrícula total es de 130 alumnos. En realidad, es una escuela pequeña pero siempre tiene demanda de población a pesar de que hay otros dos jardines de niños cercanos.

Figura 2. Fachada del jardín de niños Yolotli antes de la remodelación



Fuente: google maps, 2022.

Cuando llegué a la escuela por primera vez el 8 de enero de 2018 me llamó la atención que había una barda apuntalada con polines de madera, esto producto del sismo del 17 de septiembre de 2017. Según las docentes y padres de familia consideraron que esa barda estaba inclinada y por indicación del director responsable de obra (DRO) que fue a hacer la visita posterior al sismo se sugirió apuntalarla para continuar con el servicio educativo en la escuela. Esa barda se mantuvo así hasta el 2018 cuando la escuela fue elegida para participar en el programa Escuelas al Cien promovido por el sexenio de Enrique Peña Nieto.

Este programa estaba destinado para otorgarle recursos al Instituto Nacional de Infraestructura Educativa (INIFED) para que remodelara escuelas que eran elegidas por medio de una base de datos en donde se inscribían las que quisieran participar. Así fue como la escuela en el mes de febrero de 2018 fue visitada por el ingeniero encargado de mandar el informe a INIFED y comenzar los trabajos. La indicación en ese momento fue que se tendría que desalojar la escuela porque por el tamaño, era imposible realizar los trabajos con alumnos dentro de ella, así que nos sugirieron desalojar lo más pronto posible para comenzar los trabajos. Durante todo ese proceso la supervisora estuvo acompañándome para considerar las decisiones que se debían tomar para brindar el servicio.

Desde ese momento comenzó un trabajo de visita a las escuelas cercanas para solicitar espacios para brindar el servicio, una de las complicaciones fue encontrar un lugar adecuado para que los alumnos continuaran trabajando y que estuviera cercano. Se vio la posibilidad de trabajar en la primaria de al lado, la cual nos negó el apoyo argumentando que no tenían espacio, lo mismo sucedió en jardines de niños aledaños porque no tenían aulas suficientes. Solamente una escuela primaria cercana dentro del misma colonia aceptó recibirnos porque tenían aulas vacías y el patio era grande, lo cual facilitaría la atención a todos los alumnos. Así fue como en el mes de abril, después de un largo trámite de autorización para poder trabajar dentro de una primaria, continuamos brindando el servicio a la comunidad educativa.

Cabe mencionar que toda la población tuvo la disposición de trasladarse con nosotros para que siguiéramos trabajando con sus pequeños, aunque si hubo padres de familia que se inconformaron porque para ellos les representaba un peligro que los alumnos en edad preescolar compartieran espacios con alumnos más grandes. En esta escuela primaria estuvimos trabajando desde abril de 2018 y hasta el mes de septiembre de 2019; durante ese periodo hubo variadas situaciones que se tuvieron que resolver, ya sea que tuvieran que ver con la organización propia de nuestra escuela y la adaptación a los espacios de la primaria, así como acuerdos con la dinámica de esa escuela. La adaptación de los baños para nuestros alumnos y todas las medidas de seguridad que se tuvieron que tomar para evitar accidentes y situaciones que peligraran la integridad de los alumnos fueron los retos más complicados que se tuvieron que resolver.

Figura 3. Instalaciones de primaria “Teziutlán”



Fuente: tomada en 2018

Afortunadamente no hubo dificultades en todo ese tiempo entre los alumnos; considero que eso se debía a que la directora de la primaria tenía una gestión de excelencia porque además de estar todo el tiempo pendiente de lo que sucedía en el plantel, la organización con los maestros en cuanto al trabajo y las guardias de vigilancia ayudaban a que los alumnos tuvieran actitudes de empatía y apoyo para los alumnos más pequeños y por eso siempre se observó una buena relación entre los dos niveles.

La remodelación de la escuela, que en un inicio se había contemplado para tres meses aproximadamente, se tardó más de un año debido a que el encargado de la obra se dio cuenta de que la estructura de algunas columnas y paredes estaban en mal estado y que, aunque se reforzaran, no tendrían la seguridad estructural que amerita un plantel educativo; por ello pidió la opinión de otro Director Responsable de Obra para valorar la estructura y determinaron que el plantel tenía fallas estructurales importantes como varillas tipo alambrión en las columnas, lo cual no sostenía con seguridad los salones, además de que los tabiques se desgastaban fácilmente convirtiéndose en polvo lo cual generaba más inseguridad. Por lo tanto, se determinó que la escuela tenía que ser demolida en su totalidad y reconstruirse.

Figura 4. Columnas deterioradas



Fuente: tomada en 2018

Figura 5. Demolición del plantel.



Fuente: tomada en 2018

Para el 19 de septiembre de 2019 el plantel fue entregado después de ser visitado por el director Responsable de Obra en donde determinó que los trabajos de construcción eran de calidad y, por lo tanto, la escuela estaba en condiciones de recibir a los alumnos. Fue así como se inició el proceso de mudanza y regresamos después de un periodo largo de casi dos años de estar fuera de nuestra escuela, adaptándonos a nuevas formas de organización y trabajo. Puedo decir que dentro de ese periodo en donde se vivió estrés e incertidumbre para todos, se resolvieron algunas situaciones con los padres de familia y con las docentes.

Figura 6. Fachada de la escuela reconstruida.



Fuente: tomada en 2021

Una vez que regresamos a nuestro plantel recién remodelado la organización cambio entre las docentes y yo, ya que habíamos vivido una situación difícil que nos hizo ser empáticas y brindarnos apoyo unas a otras. Así fue como comenzó una modificación de las relaciones entre compañeras y con el directivo, aunque aún había situaciones por aclarar sobre la organización escolar. Ese momento fue crucial para reorganizar las costumbres y tradiciones que tenían en la escuela, como la acumulación de materiales viejos, papeles, copias y a la vez de formar comisiones que no se trabajaban.

Figura 7. Plantel reconstruido.



Fuente: tomada en 2021

“Las direcciones de las escuelas influyen en la cultura de la escuela de muchas maneras promoviendo culturas positivas o ‘tóxicas’. Una persona directiva capaz, a través del tiempo, puede transformar una cultura tóxica en una positiva, si lleva adelante sus actividades cotidianas de forma juiciosa, apasionada y artística”.

(Elías, 2015, p. 291)

Capítulo 3 Diagnóstico

El diagnóstico es una herramienta necesaria para el docente, pues es la pauta para guiar el camino que hay que seguir en los proyectos que se planteen: “el conocimiento de los propósitos y el diagnóstico de la escuela son condiciones para planificar el cambio: nos permiten tener una orientación definida, identificar los logros y los problemas” (SEP, 1999, p. 11). Por otro lado, el término evaluación está asociado de forma inherente al trabajo de los docentes, ya que es una herramienta que nos permite valorar los procesos que están inmersos en una institución, tanto de los aprendizajes de los alumnos, como del trabajo colegiado. Por ello se requiere de una evaluación inicial que sea la guía del punto de partida para tener elementos para posteriormente poder comparar y analizar los logros obtenidos.

3.1. Objetivos e instrumentos del diagnóstico

Considerando que el tema de investigación es sobre la mejora directiva con el acompañamiento del supervisor, decidí retomar tres instrumentos que en su momento fueron aplicados en juntas de Consejo Técnico Escolar para identificar los elementos de mi gestión que había que mejorar, o que ya había consolidado, algunos como parte de una autoevaluación y otros en forma de heteroevaluación que las docentes realizaron para evaluar el trabajo colegiado y cultura organizacional. También utilicé un instrumento que contesté para retomar mi sentir ante la función que comenzaba a desempeñar, el cual valora el desgaste laboral que hay en las profesiones que se dedican a brindar servicios a las personas llamado Inventario Maslach.

Decidí retomar estos instrumentos previamente aplicados porque tienen características de cómo era la labor directiva en el inicio del ciclo escolar y también la concepción que tenían las maestras y padres de familia sobre mi gestión; lo cual ayuda a diagnosticar el problema que se describe en esta investigación. Por otro lado, el

acompañamiento de la supervisora siempre hacía alusión a las habilidades de gestión marcadas en la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de educación Básica y para adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México sobre las funciones del director, es por eso que decidí elaborar un instrumento que indagara las habilidades con las que contaba en ese momento en conjunto con los parámetros del Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas para tener un referente de mi labor.

Los objetivos del análisis de los resultados del diagnóstico son:

- I. Identificar las características del perfil directivo de acuerdo con los documentos de apoyo para realizar la gestión escolar.
- II. Indagar la percepción que tienen las docentes de la directora y sobre el liderazgo que asume dentro de la escuela.
- III. Analizar las habilidades emocionales que muestra la directora al realizar las labores propias de la gestión escolar.
- IV. Examinar las habilidades de gestión con padres de familia en la organización de las actividades.

A continuación, se desglosan los elementos de cada instrumento realizado.

Se realizó una autoevaluación de mi labor directiva. Este instrumento de elaboración propia se compone de 4 partes que refieren a las acciones que un director debería realizar como parte de su labor directiva de acuerdo al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Este manual fue elaborado por la representación de la UNESCO en Perú y se retomó para realizar este instrumento porque es el único manual que refiere directamente a las labores de un directivo de acuerdo a las recomendaciones de ese organismo. Este documento tiene como objetivo: “Brindar conocimientos, estrategias y recursos a los directores de las instituciones educativas para intervenir en la gestión y organización de sus instituciones educativas, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad” (UNESCO, 2011, p.11).

Considero que el anterior documento tiene elementos que se entrelazan con las características que se enuncian en la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica y para adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México 2018 – 2019, por ejemplo, en cuanto a las responsabilidades de un director dentro de

una escuela; además de que es el documento que rige todas las incidencias que pueden presentarse en un plantel en la Ciudad de México, fue por eso que fue importante tomarlo como referencia para indagar sobre las habilidades que debe tener un director.

Las cuatro partes en las que se divide el instrumento elaborado son las siguientes:

1. Modelo de gestión. Los modelos de gestión refieren al enfoque con el que una persona ejerce su función en determinado contexto. Con el paso del tiempo hay cambios de perspectivas y por lo tanto de responsabilidades. Es así como podemos identificar según Juan Cassaus (1999), siete modelos de gestión y que se ubican en décadas como un referente espacial: normativo (50-60), prospectivo (70), estratégico (80), calidad total (90), estratégico situacional (mediados de los 80), reingeniería (mediados de los 90) y comunicacional (actual).
2. Dimensiones de su gestión. “Son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa” (UNICEF, 2011, p. 32). Las dimensiones que menciona el documento son: pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.
3. Instrumentos. Son aquellos documentos que se elaboran de manera colectiva para fijar metas, objetivos, acciones, responsables y formas de evaluación para complementar la labor del director dentro del centro educativo.
4. Habilidades directivas de acuerdo con la Guía Operativa 2018-2019.

Para la investigación fue importante retomar el concepto de cultura organizacional, ya que muchas de las actividades que permearon la labor directiva eran producto de las relaciones entre el personal, entre las autoridades y también con los padres de familia; además de que fue útil indagar qué acuerdos tenían como equipo colegiado para continuar el trabajo que ya se tenía y así tratar de adaptarme a sus formas de organización. Cabe señalar que varias opiniones que vertían las docentes hacia mi trabajo eran mencionadas verbalmente en juntas técnicas o de manera informal al final de cada jornada laboral; por ello además de retomar las respuestas del cuestionario aplicado, se van a retomar algunos rasgos que fueron expresados en su momento de manera directa hacia mi trabajo.

El término que en ese momento utilicé para definir los indicadores del cuestionario aplicado a las docentes fue el de Deal y Peterson (citado por Elías, 2015), el cual describe a la cultura escolar como: “está compuesta de reglas y tradiciones no escritas, normas y expectativas que permean todo: la manera en que gente actúa, cómo se visten, de qué hablan,

si buscan o no ayuda en sus colegas y cómo se sienten los docentes acerca de su trabajo y de sus estudiantes”. También utilicé elementos del texto de Herrera y Cortés (2014) en los que definen clima escolar para analizar el ambiente escolar. Con su caracterización de clima escolar, clima nutritivo, clima tóxico y algunas preguntas adaptadas que hicieron en un estudio transversal en varias instituciones educativas distritales de Barranquilla, se construyó un solo cuestionario que se aplicó a las 5 docentes frente a grupo y a las dos especialistas la de inglés y la educación física.

El cuestionario que se aplicó es una adaptación del instrumento llamado Inventario Maslach (Gil-Monte y Peiró, 1999), el cual es utilizado desde 1986 para medir la percepción que tienen los profesionales y como consideran su realización en el trabajo. A lo largo de los años se le han hecho modificaciones para adecuarlo a las profesiones de servicios y también hacia la docencia. Este cuestionario mide el cansancio emocional, la despersonalización y la realización personal por medio de 22 preguntas dirigidas a su labor.

Se realizó una autoevaluación con el apoyo de un instrumento de elaboración propia que está basado en las funciones directivas enunciadas en la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de educación Básica y para adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México 2018 – 2019 y el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas que elaboró UNESCO. En el caso del cuestionario para analizar el clima escolar y la percepción de la labor directiva lo apliqué a las 5 docentes que están frente a grupo y a 2 especialistas, de educación física e inglés. Utilicé el cuestionario de Maslach modificando el término pacientes que venía en algunas preguntas, con el término alumnos y/o docentes y lo contesté para analizar las respuestas sobre mis habilidades emocionales.

3.2. Desarrollo del diagnóstico

El primer instrumento que se contestó fue la autoevaluación de mi práctica directiva de acuerdo a los parámetros mencionados anteriormente, se irán retomando las cuatro partes por separado para revisar las respuestas a las preguntas. Este instrumento para la investigación fue importante dado que recién iniciaba la gestión directiva y quería indagar las habilidades que tenía en ese momento, puesto que una vez que cambié de función ya tenía que realizar labores que no conocía, que no había escuchado y que poco había visto en la

práctica de la directora de mi antiguo plantel. La primera parte tiene que ver con los modelos de gestión los cuales se dividen en 7:

- I) Normativo
- II) Prospectivo
- III) Estratégico
- IV) Estratégico situacional
- V) Calidad total
- VI) Reingeniería
- VII) Comunicacional educativa

Si bien el Manual de Gestión menciona que a lo largo de los años se han ido modificando los modelos de gestión y que cada década iban desapareciendo elementos de algunos y la percepción de gestión iba cambiando, en la realidad es que hay modelos pasados que siguen siendo vigentes. En mi caso me di cuenta de que tengo rasgos de varios modelos de gestión que ya están señalados como obsoletos, considero que esto se debe a que cada director toma el cargo y realiza sus labores tomando como referencia la experiencia en otros planteles y lo que recuerda que hacía su autoridad inmediata. En este aspecto reconozco que tenía arraigada la idea de que la dirección era más un cargo administrativo y por eso tuve resistencia al inicio, ya que me gustaba estar más en grupo, pero con el tiempo vi que se puede incidir en todos los grupos con los niños y eso me alentó a continuar con el cargo.

A continuación, se presentan dos tablas con la información de cada modelo de gestión y la valoración de los elementos en los que ubico mi gestión en el ciclo escolar 2018-2019.

Tabla 1. Modelos de gestión.

RASGOS DE LA DIRECTORA		
MODELOS DE GESTIÓN		VALORACIÓN
En la experiencia que vives, valora la gestión que realizas en la escuela considerando los siguientes modelos, según te sientas más identificada, tomando en cuenta una escala del 1 al 5 en donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 más o menos de acuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo		
NORMATIVO	Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto,	2

	predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.	
PROSPECTIVO	Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.	5
ESTRATÉGICO	Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.	4

En la tabla 1 nos podemos dar cuenta que consideré en ese momento que tenía rasgos de todos los modelos de gestión, pero en uno de los que me enfocaba era el prospectivo, esto porque la realidad de la escuela hacía referencia a su definición: “El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto” (UNICEF, 20011, p.23). Esto lo asocié con la reconstrucción de la escuela, porque no teníamos escuela y tuvimos que cambiar de plantel a una primaria; por lo tanto, todo se tenía que elaborar en el momento: acuerdos con los padres de familia, ubicación de lugares seguros para los alumnos, acuerdos con las maestras, consenso con los docentes de la primaria en donde estábamos. Hacer labor para negociar los espacios que podíamos utilizar, prever las medidas de seguridad para evitar accidentes, entre otras problemáticas, pero todo se tenía que resolver en el momento que se presentaba, por lo tanto, para mí era incierto lo que podía pasar diariamente.

Los modelos de gestión con los que me identifiqué menos fueron con el estratégico, el normativo y el de calidad total. El estratégico no lo consideré en ese momento porque considero que no tenía elementos para planear alguna estrategia que involucrara elementos humanos, físicos o materiales para actuar, sino como lo decía anteriormente, eran decisiones que se tomaban en el momento y se resolvían cuando la problemática surgía. El normativo consideré que no se correspondía con la realidad porque se considera el futuro como algo predecible y definitivamente nunca se pudo prever lo que iba a pasar. El de calidad total no lo tomé en cuenta porque consideré que no tenía elementos para planificar, controlar y promover la mejora continua con miras a tener una la visión de calidad, todavía.

Tabla 2. Modelos de gestión.

ESTRÁTEGICO SITUACIONAL	Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.	3
CALIDAD TOTAL	Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.	3
REINGENIERIA	Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.	5
COMUNICACIONAL EDUCATIVA	Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.	5

Fuente: elaboración propia.

Otro modelo de gestión que consideré que prevalecía en mi labor es el de reingeniería, esto era porque desde que llegué al plantel me di cuenta de las fortalezas con las que contaba el equipo: comunicación, trabajo en equipo, apoyo entre pares, reconocimiento en la comunidad escolar, acuerdos internos para beneficio de la organización escolar. Sin embargo, también había aspectos arraigados que se podían mejorar como: recreos extendidos en tiempo, actividades gráficas con apoyo en copias para pegar en el cuaderno, maestras en el mismo grado por años consecutivos.

Con el tiempo me percaté que la mayoría de las decisiones eran tomadas por una sola docente y las demás asumían esa decisión, además había ausencia de comisiones de trabajo,

siempre eran las mismas docentes las que realizaban la activación o los honores a la Bandera, es decir, había acuerdos que se asumían de forma automática con cuestionarlos. Por eso consideré como lo menciona este modelo de gestión que: “Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical” (UNICEF, 20011, p.23).

También me sentí identificada con el modelo comunicacional educativo, ya que considero que la comunicación es importante en un plantel, comunicación con los docentes, padres de familia, alumnos, autoridades. En este caso se realizó cuando se le comunicó a la comunidad sobre el cambio de plantel, las reglas a seguir por estar en un espacio ajeno, las medidas de seguridad al convivir con alumnos de otras edades, los horarios, la coordinación con el personal de la primaria. Con las docentes se daba esta comunicación sobre todo en las juntas, en ocasiones de manera informal, otras veces por medio de la supervisora que acompañó todo el proceso de cambio de escuela.

En cuanto a las dimensiones de la gestión se refiere a los elementos que forman parte de la vida de la escuela, tomando en cuenta las relaciones interpersonales de los actores de la comunidad educativa y la vinculación de la escuela con su entorno. Son “elementos, internos y externos, que coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria” (UNICEF, 20011, p.p. 32-33).

La dimensión pedagógica refiere a la parte más importante en una institución educativa: el proceso de enseñanza y aprendizaje y con ellos los elementos que lo hacen posible, la intervención de las docentes, el conocimiento que tienen del programa y cómo lo llevan a la práctica, las metodologías utilizadas, sus formas de interacción con los alumnos y el gusto por mantenerse actualizadas profesionalmente. La dimensión administrativa refiere a la movilización de recursos humanos, materiales, económicos, manejo del personal y cumplimiento de la normatividad, todo ello encaminado a la mejora de la enseñanza y aprendizaje de los alumnos. La dimensión institucional refiere a “la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento” (UNICEF, 2011, p.35).

Por último, la dimensión comunitaria hace referencia a la escuela con su entorno inmediato, los valores que se comparten con la comunidad y el aprovechamiento de la cultura del lugar al que pertenece el centro educativo para incorporarla a las actividades que se desarrollen. En este sentido es necesario analizar estas dimensiones para diagnosticar las relaciones con la comunidad y el personal que conforman la escuela. A continuación, presento el cuadro que se elaboró para analizar cada una de estas dimensiones y revisar a cuál se le daba más prioridad y se dará una breve explicación de por qué.

Tabla 3. Dimensión institucional de la gestión educativa

DIMENSIONES			
En la experiencia que vives, acomoda en orden de prioridad del 1 al 4 en orden progresivo cuál es la que consideras primordial dentro de tu gestión. De acuerdo a esos rasgos menciona cuáles hacen falta poner en práctica.			
INSTITUCIONAL	Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.	Hace falta delegar responsabilidades al equipo colegiado, falta asumir comisiones.	3
	Formas de relacionarse	Entre las docentes llevan una buena relación, con el directivo se muestran respetuosas, hace falta generar más confianza.	
	Normas explícitas e implícitas.	Suelen llevarse a cabo las normas que ya estaban establecidas con anterioridad, algunas dentro de la normatividad, otras es necesario modificarlas para mejorar el funcionamiento.	

Fuente: elaboración propia.

La dimensión institucional la posicioné en segundo lugar. Ésta refiere a las relaciones interpersonales con las docentes y eso como influye en el funcionamiento de la escuela, pero también reconozco que el acercamiento a las docentes era poco, en ocasiones sólo era en las juntas de Consejo Técnico Escolar y en juntas técnicas, siento que había una simulación inconsciente de mi parte que hacía creer que el equipo tenía comunicación constante conmigo, pero no era así, siento que me evitaba el diálogo para evitar confrontamientos con las docentes.

Tabla 4. Dimensión pedagógica de la gestión educativa

	Opciones educativo-metodológicas	En su mayoría las docentes utilizan las situaciones didácticas y secuencias.	
PEDAGÓGICA	Planificación, evaluación y certificación	Se cumple con la planeación de los docentes, aunque hay confusión en los elementos que hay que agregar sobre la planeación argumentada. En el caso del directivo no se lleva una planeación, sólo se enuncian actividades que se pretenden hacer como acompañamiento pedagógico. Con los alumnos se realiza la evaluación, pero no se plasma por escrito como evaluación formativa.	4
	Desarrollo de prácticas pedagógicas.	Las docentes tienen diferentes intervenciones frente a grupo, se observan comprometidas y entusiastas, tienen reconocimiento de la comunidad. La mayoría de las veces se da preferencia a actividades gráficas en copias.	
	Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.	Están dispuestas a actualizarse profesionalmente, aunque a veces mencionan que hay cursos que no son de su agrado.	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 podemos observar que la dimensión que para mí era más importante era la pedagógica, pues como bien se describía con anterioridad tiene que ver con el aprendizaje de los alumnos. Aunque en la práctica reconozco que mi labor de acompañamiento era muy escasa, me enfocaba más en la organización de la escuela, en la labor de convencimiento con los padres de familia, los acuerdos con la directora de la otra escuela y la parte

administrativa de la dirección. Me fue muy difícil organizar mi gestión para tener espacios de acompañamiento directo en el aula.

Tabla 5. Dimensión administrativa de la gestión educativa

ADMINISTRATIVA	Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.	En cuanto a los recursos federales se utilizan con transparencia y se compran materiales que se utilizan en salones y con los alumnos principalmente. Los recursos de los padres de familia, ellos los gestionan y se utilizan en las necesidades de la escuela.	2
	Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.	Se cumplen con los acuerdos internos que se habían establecido con la antigua directora, la mayoría apegadas a la normatividad	

Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar, mencioné la parte administrativa, ya que consideré que, aunque es importante, no debería de darle tanto peso, sin embargo, en la práctica esta dimensión era la que más realizaba, primero porque al ser directora novel, necesitaba conocer la plataforma SIIWeb y realizar oficios a veces con el apoyo de la supervisora, ya que cada uno se muestra con requerimientos específicos. Por otro lado, desde el momento que la escuela estaba siendo reconstruida me pedían avances de la obra cada semana, para lo cual tenía que visitar la obra, sacar fotos, pedir informes de los avances, realizar la presentación o el cuadro que me pedían como un requisito y enviarlo en tiempo y forma por correo electrónico. Esta labor además de que consumía tiempo de trabajo administrativo, me hacía salir del plantel en donde estábamos reubicados y, por lo tanto, prescindir de otras labores más importantes de organización dentro de la escuela en donde se brindaba el servicio.

Tabla 6. Dimensión comunitaria de la gestión educativa

Respuesta a necesidades de la comunidad.	Considero que me hace falta conocer más a la comunidad, continuar con acuerdos que los
-------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

COMUNITARIA	Relaciones de la escuela con el entorno.	Se tiene apoyo del Centro de Salud de la Colonia, de los promotores de la Alcaldía Venustiano Carranza.	1
	Padres y madres de familia.	Hace falta generar acuerdos con los padres de familia para renovar la relación directivo-padres de familia.	

Fuente: elaboración propia.

Al final dejé la dimensión comunitaria, porque en ese momento consideraba que era la que para mí representaba menor dificultad, ya que al tener una buena organización en la escuela se reflejaría en la comunidad y los padres de familia valorarían el trabajo. El conflicto fue que las situaciones alternas a mi labor de gestión fuera de la escuela alejaron la comunicación con los padres de familia y por eso se presentaron desacuerdos con algunos de ellos, al límite de pedir que me cambiara de escuela por mi ineficiencia a decir de ellos.

Al revisar esta información considero que todas mis ideas y concepciones empíricas de la labor directiva se manifestaron en la práctica y distaban mucho de las recomendaciones que se enuncian en cada dimensión, por ello los resultados al inicio de mi gestión no fueron los esperados. Con los años de experiencia que tengo en este momento, puedo decir que, aunque haya un perfil con las características que deben tener los directivos, en la realidad es difícil tenerlas todas y además ponerlas en práctica. Los indicadores que se describen en el perfil directivo quedan en el papel cuando la realidad de cada escuela rebasa las obligaciones que tenemos; para mí en esa experiencia fue más complicado reconocer que además de carecer con varias características de mi función, no había ninguna recomendación que ayudara a gestionar mis emociones porque en ese momento ya me estaban rebasando.

Otro elemento que tomé en cuenta para analizar mi gestión fue la utilización de instrumentos para sistematizar la labor, cabe señalar que en este punto retomé los instrumentos que proponía la Autoridad Educativa Federal en conjunto con la Secretaría de Educación Pública. Uno de ellos es la Ruta de Mejora que todas las escuelas elaboramos

para planificar el trabajo colegiado, priorizando la atención a los niños, las acciones, los responsables, materiales, tiempo y la forma de darles seguimiento. En el caso de este plantel, ya estaba planeada la Ruta de Mejora y yo traté de asumir los compromisos que estaban propuestos, ir evaluando logros y hacer modificaciones.

En el caso del Consejo Nacional de Participación Social en Educación, fue de los más complicados de llevar a cabo porque cuando se consulta cómo hay que llevarlo a cabo, cada directora tiene una idea de cómo hacerlo y otros realizan algunas actividades para tener evidencias, pero no se lleva como está planteado en sus lineamientos, ya que involucra la participación de toda la comunidad y hay actividades que aunque se quieran vincular a la planeación de grupo, terminan siendo una carga extra administrativa y de trabajo y es por ello que se realizan pocas actividades. En este caso este programa lo pude implementar de manera concreta con algunos padres de familia, pero no con todos los elementos que describe el programa.

Por último, el programa de alimentos escolares del Desarrollo Integral de las Familias (DIF), cuenta con una plataforma que es otro instrumento que se utiliza dentro de la gestión directiva. Este programa siendo de vigilancia federal, tiene lineamientos específicos que involucra el conteo específico de caja de leches, galletas y fruta, este beneficio sólo debe ser para los alumnos del plantel y los alimentos se deben consumir dentro de la escuela. También involucra el pago de las facturas en el banco y la comprobación de cuántos niños la consumen; hay formatos en donde se pasa lista de los niños que la consumieron y el pago; así como hojas compromiso en donde los padres firman para recibir este beneficio, se comprometen a pagar y a seguir los lineamientos.

Solamente de estos tres instrumentos que retomé para este ejercicio puedo comentar que nadie explica de forma práctica lo que hay que hacer y aunque hay guías o lineamientos, en ocasiones son confusos y complican la labor, puedo considerar que, aunque son de beneficio para los alumnos, son una carga administrativa extra de la cual no podemos prescindir porque son de observancia nacional. En el caso de los primeros dos, y en el caso del programa de alimentos escolares sino se lleva a cabo como lo marcan los lineamientos del DIF, podemos incurrir en incumplimiento de la normatividad. Más que instrumentos para ayudar a la labor directiva, considero que son una carga más a todas las actividades que ya tenemos dentro de la gestión, aunque son necesarios.

Para complementar estos elementos que refieren a la labor directiva, tomé en cuenta la descripción de las responsabilidades que refiere la Guía Operativa como se mencionó anteriormente. Con todos los aspectos elaboré un instrumento en el cual valoré con qué frecuencia realizaba estas actividades, aunque también la idea era saber qué tanto tenía habilidades para responder al perfil que allí se enuncia e identificar si era una actividad administrativa o pedagógica. A continuación, se muestra la tabla:

Tabla 7. Actividades del director

Actividades del director de acuerdo a la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de educación Básica y para adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México 2018 – 2019.		
Enuncia si la actividad es administrativa o pedagógica poniendo la inicial (A o P) y la frecuencia con la que la realizas dentro de tu labor dentro de la escala: 5 Siempre, 4 Casi siempre, 3 A veces, 2 Casi nunca, 1 Nunca		
ACTIVIDADES	A o P	Frecuencia
Coordinará las actividades de carácter administrativo para el registro, consulta y seguimiento de los procesos de control escolar, técnico pedagógicos, de recursos humanos y los que se encuentren en el SIIE Web con el objetivo de eficientar la labor docente en el aula y reducir la carga administrativa del plantel educativo.	A	5
Promoverá relaciones armónicas y cordiales entre el personal a su cargo, generando ambientes basados en el respeto mutuo y la convivencia armónica entre los educandos, docentes, padres, madres de familia o tutores y personal de la comunidad escolar, para el óptimo desarrollo del trabajo educativo, instrumentando las estrategias que considere pertinentes y que promuevan el juicio crítico en favor de la democracia, la cultura de la legalidad y la paz, estas acciones deberán estar planificadas en la Ruta de Mejora para la sana convivencia escolar.	P	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Actividades del director

ACTIVIDADES	A o P	Frecuencia
Será responsable de que cada padre, madre de familia o tutor tenga conocimiento del documento Lineamientos Generales por los que se establece un Marco para la Convivencia Escolar en las Escuelas de Educación Básica del Distrito Federal ²⁵³ al inicio del ciclo escolar y firme el Acuerdo de Corresponsabilidad en la Educación de los alumnos junto con el padre, madre de familia o tutor.	P	5
Orientará, acompañará y apoyará los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje, con la finalidad de enriquecer la formación integral de los alumnos, mejorar el desempeño pedagógico de cada docente y contar con	P	3

elementos que coadyuven en la mejora continua del plantel educativo en la toma de decisiones de acuerdo con lo planteado en la Ruta de Mejora establecida.		
Asegurará que se seleccionen los proyectos de Autonomía Curricular mediante el análisis de necesidades educativas, el planteamiento en la Ruta de Mejora, el aprovechamiento de la interdisciplinariedad, talento del colectivo docente y la consulta al alumnado, bajo el marco del Currículo Flexible en el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria.	P	4
Verificará en conjunto con el Subdirector de Gestión Escolar y el maestro especialista de la UDEEI, el registro y reporte de la estadística educativa, en la que deberán precisar a los alumnos que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación, población en prioridad (población indígena, migrante, con discapacidad, capacidades y aptitudes sobresalientes, talentos específicos, en situación de calle, de salud) y/o en una situación educativa de mayor riesgo, con la finalidad de brindar atención adecuada a grupos vulnerables.	A y P	3

Fuente: elaboración propia

En la Guía Operativa en cada ámbito mencionado al parecer se da más peso a las actividades pedagógicas, porque de 19 indicadores, se identificaron 11 rubros que se apegan a lo pedagógico, sólo 4 son dedicados a lo administrativo y 4 se combinan entre administrativo y pedagógico. Sin embargo, en la práctica las actividades administrativas son más demandantes porque requieren de tiempo dentro de la dirección porque es en donde se ubican las computadoras, lo cual impide estar en mayor contacto con las docentes y los alumnos.

Por ejemplo, en los periodos de inscripciones y de evaluaciones se tienen que cumplir con fechas que indican las autoridades y eso consume mucho tiempo frente a la computadora porque la plataforma es de uso exclusivo dentro de la escuela, aunque en ocasiones también tenemos que realizar esas actividades fuera del horario escolar, en el hogar.

Tabla 9. Actividades del director

ACTIVIDADES	A o P	Frecuencia
Establecerá comunicación vía telefónica o correo electrónico cuando sea necesario y deberá coordinarse con los directores del plantel educativo del turno alterno, así como con los Directores de otros niveles educativos, de la UDEEI y Supervisores Escolares; sobre todo con los de escuelas cercanas, para conjuntar esfuerzos en la atención educativa de la comunidad a la que atienden.	P	1
Coordinará en conjunto con el subdirector Académico y el Subdirector de Gestión Escolar las actividades de planeación de	A	5

inicio de ciclo escolar, dentro de las que se encuentra, la formación de grupos, elaboración de horarios del personal docente y administrativo, asignación de comisiones, entre otras, en aras de una Organización Escolar encaminada a obtener más horas efectivas de clases en el plantel educativo.		
Convocará y presidirá las reuniones del CTE de acuerdo con las fechas que se establezcan por los calendarios escolares oficiales vigentes emitidos por la AEFCM, en las cuales se analizarán los logros y metas de carácter técnico-pedagógico que enfrenta la escuela, promoviendo los resultados de la evaluación de los alumnos, para que se constituyan como el insumo básico para el desarrollo de su proceso de planeación anual y para la construcción, desarrollo, ajuste y valoración de su Ruta de Mejora. Para tal efecto, registrarán en el SIIE Web (en su caso) las agendas del CTE, las bitácoras respectivas y la Ruta de Mejora de la Escuela, así como los seguimientos que a la misma realice el colectivo escolar.	A y P	5
Constituirá y favorecerá la operación del Consejo Escolar de Participación Social en la Educación (CEPSE), cuya finalidad es la de fortalecer la vinculación y la participación de la comunidad escolar con los padres, madres de familia o tutores y la comunidad educativa circundante en su conjunto, en el marco de las metas y objetivos establecidos por la Ruta de Mejora del plantel educativo.	A y P	4

Fuente: elaboración propia

Dentro de las actividades pedagógicas se encuentra promover relaciones armónicas entre el personal para construir ambientes armónicos en la comunidad, remarca que se deben instrumentar las estrategias pertinentes, pero no especifica cuáles, o de qué tipo. Se puede intuir que cada director las tiene que construir desde su realidad o utilizar las habilidades sociales con las que cuenta; aunque hay que reconocer que para lograr este rubro no depende totalmente del director, también influye la disposición del equipo colegiado y hay que reconocer que en varias escuelas existen equipos fraccionados y difíciles de cohesionar.

Tabla 10. Actividades del director

ACTIVIDADES	A o P	Frecuencia
Fomentará estrategias encaminadas al óptimo desarrollo de las actividades que se planteen en el CTE, el CEPSE y los diferentes comités constituidos e invitará a la comunidad educativa a integrarse en las tareas necesarias que permitan el logro de los propósitos educativos.	P	3
Facilitará espacios y tiempos para el diálogo e intercambio de estrategias técnico-pedagógicas entre el personal docente, proporcionándoles orientaciones, asesorías y recomendaciones verbales y por escrito para impulsar la reflexión sobre la práctica	P	2

docente y del trabajo colegiado en las reuniones del CTE o cuando sea necesario y respetando la normalidad mínima escolar dentro del marco de la autonomía de gestión. Podrá solicitar apoyo del director de la UDEEI cuando lo considere pertinente.		
Realizará visitas periódicas y sistemáticas con el fin de conocer a los grupos, supervisar y dar seguimiento a las actividades que se desarrollan en el aula. Apoyará a los docentes retroalimentándolos con observaciones y recomendaciones de estas visitas que les ayuden a lograr los propósitos educativos. La frecuencia de las mismas estará determinada por las características y necesidades del personal docente. Para este fin, podrá solicitar apoyo y orientación a los Supervisores Escolares. Los directores de la UDEEI realizarán visitas de carácter técnico con el fin de orientar, acompañar y dar seguimiento a las acciones desarrolladas por el personal especialista de acuerdo con su planeación.	P	2
Llevará a cabo el seguimiento de las acciones de cada docente y de la escuela en su conjunto, conforme las orientaciones y acuerdos que surjan del CTE. Informará a la autoridad correspondiente registrando la información actualizada respectiva en el SIIE Web (en su caso). Asimismo, participará en las reuniones respectivas que al respecto sean organizadas por el Supervisor Escolar.	A y P	3
Promoverá y desarrollará mecanismos de observación y reflexión de la práctica docente, tanto en las aulas, como en las actividades de organización general de la escuela, buscando mejorar la interacción entre alumnos y docentes en conjunto con padres, madres de familia o tutores; así como entre los propios profesores, a efecto de conjuntar esfuerzos para la consecución de los propósitos educativos de la escuela. Para este fin, podrá solicitar apoyo y orientación a los Supervisores Escolares.	P	3

Fuente: elaboración propia

Una actividad importante de acompañamiento hacia los docentes por parte del directivo es la planeación y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, la experiencia que viví fue complicada porque había docentes con más tiempo de servicio y era difícil que aceptaran sugerencias cuando realizaba visitas al aula. Había ocasiones en las que la resistencia llegaba a provocar desacuerdos y discusiones en las juntas, por lo que considero que para mí era más fácil evadir ese tipo de experiencias y por ello realizaba poco acompañamiento. Realizarlo con las más jóvenes era menos complicado porque lo recibían con mayor apertura y yo me sentía más cómoda en la retroalimentación con ellas.

Tabla 11. Actividades del director

ACTIVIDADES	A o P	Frecuencia
Participará en las actividades de desarrollo profesional a las que se le convoque para fortalecer su función, de acuerdo con las disposiciones de la autoridad superior. En dichas reuniones, además de recibir orientaciones y retroalimentación sobre la función directiva, reflexionará sobre las necesidades de desarrollo profesional que coadyuven en la mejora de la función y la resolución de problemas en la escuela. Los Supervisores Escolares apoyarán con recursos teóricos, prácticos y bibliográficos para el óptimo desarrollo de este proceso.	P	5
Solicitará al Supervisor Escolar y/o áreas centrales, asesoría específica para fortalecer su función directiva, además de perfilar y participar en su Programa Individual de Formación Continua establecido con el apoyo del Asesor de Diseño de Programas de la Dirección de Actualización de Centro de Maestros.	P	4
Está obligado a realizar los procesos que le correspondan para la evaluación del personal docente y técnico docente a su cargo en el marco del SPD y en su ausencia lo deberá ejecutar el Supervisor Escolar.	A	2
Deberá integrar un expediente del plantel educativo de manera física y digital y actualizado permanentemente, con la finalidad de que esté disponible para la Supervisión Escolar en el momento que sea indicado.	A	4

Fuente: elaboración propia.

En otros indicadores habla directamente de la asesoría y acompañamiento del supervisor y especifica la labor de fortalecimiento de la gestión del directivo utilizando las reuniones de consejo técnico de zona. Se pretende que el tiempo de las juntas sea para retroalimentar la función de cada director de acuerdo con la realidad de las escuelas con base en la reflexión y análisis de experiencias. Como experiencias se puede analizar que el acompañamiento más efectivo que se recibió por parte de la supervisora fue de forma directa en la escuela cuando hacía las visitas, ya que en las juntas programadas mensualmente siempre había temas por abordar que eran indicados por las autoridades y el contenido no siempre coincidía con la realidad que se vivía en las escuelas.

Es necesario comentar que dentro de las funciones del supervisor no hay un rubro que especifique la necesidad del acompañamiento emocional hacia los directivos lo cual también es importante dentro de la gestión, más cuando se pide como habilidad crear un ambiente armónico entre los miembros del equipo colegiado. Eso requiere de habilidades emocionales en un director y el supervisor con su experiencia y conocimiento del equipo de trabajo puede apoyar a regular las relaciones cuando se presenten conflictos. Además, es una autoridad de

mayor jerarquía dentro de la estructura de acompañamiento y es probable que haya mayor confianza para el equipo colegiado porque tiene más experiencia, conocimiento y es un intermediario neutral.

El instrumento desglosado a continuación es un cuestionario que fue aplicado a las docentes para indagar sobre la cultura organizacional del plantel y conocer la organización que ya tenían, así como sus costumbres, experiencias compartidas entre ellas y la antigua directora y sus acuerdos internos. Por otro lado, aproveché para indagar sobre su concepción de mi gestión, cabe señalar que en ese momento que se aplicó el instrumento tenía menos de seis meses en el cargo de directora. La mayoría de las preguntas fueron de opción múltiple poniendo un rango de valoración, y hubo otras preguntas que se realizaron abiertas para obtener más información.

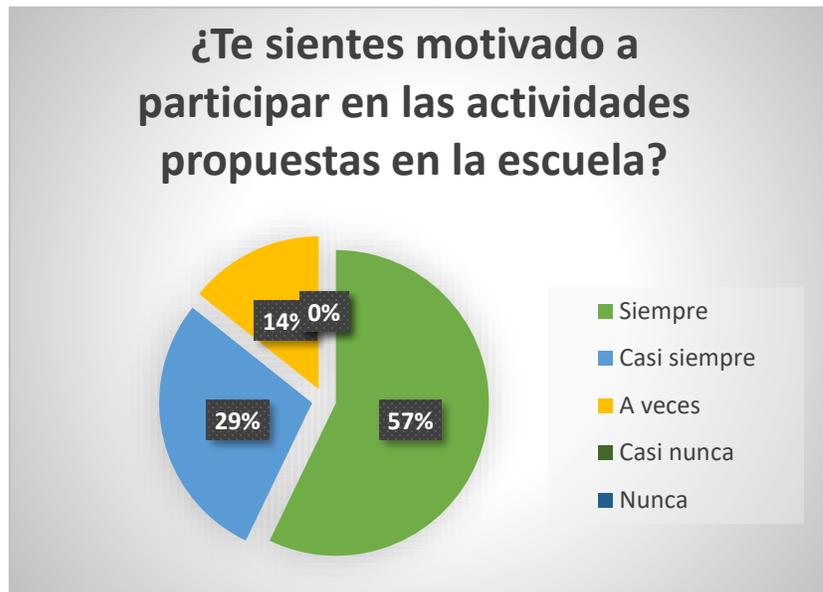
De las 7 docentes y especialistas que respondieron el cuestionario hay una docente que tiene 24 años de servicio en la escuela, otra de ellas tiene 16 años igual que la especialista de educación física, otra docente tiene 10 años de servicio, la especialista de inglés tiene 9 años, otra docente tiene 8, y la más joven tiene 5 años de servicio. Me pareció importante retomar estos datos, ya que nos brinda información sobre las relaciones que se han establecido en los años que llevan de conocerse. Asimismo, se pueden analizar elementos sobre su cultura organizacional para explicar algunos comportamientos que se observaron como parte de su práctica cotidiana.

A continuación, se presenta cada una de las preguntas y su representación gráfica.

Las instrucciones eran elegir del 1 al 5 de acuerdo con la siguiente escala:

- 5 - Siempre
- 4 - Casi siempre
- 3 - A veces
- 2 - Casi nunca
- 1 – Nunca

Figura 8. Motivación para participar



Fuente: elaboración propia.

En la figura 8 podemos ver que el 57% de las docentes se siente motivada por participar en las actividades propuestas, mientras el 29% contestó que casi siempre y solo el 14% dijo que a veces. Este rubro tiene que ver con la disposición que tienen en las actividades, considero que coincide con lo que realizaban en la práctica, pues se mostraban entusiasmadas cada que se llevaba a cabo una actividad colectiva. Puedo reconocer que ellas trabajaban con el apoyo de la supervisora en la ausencia por prejubilatorio de la directora anterior, además que entre ellas mismas acordaban acciones y las llevaban a cabo.

En la figura 9 referida al entusiasmo y disposición para aprender más, el 57% considera que siempre y el 43% considera que casi siempre, es decir, de alguna manera todo el equipo tiene entusiasmo por aprender más y lo reflejan en su práctica, ya que entre ellas siempre observé apoyo entre pares para resolver dudas, para tomar acuerdos sobre el trabajo con los alumnos y la organización escolar. En cuanto a cursos considero que todas tienen la disposición por participar en los que nos ofertan nuestras autoridades, incluso de forma virtual cuando se han llegado a realizar.

Figura 9. Entusiasmo por aprender



Fuente: elaboración propia

Sólo una docente manifiesta que ella prefiere acudir de forma presencial al centro de maestros porque no se considera con las habilidades digitales necesarias para realizarlo porque no sabe utilizar la computadora, ella comenta que se le hace muy difícil utilizarla. Además, ha manifestado que le gusta la convivencia con docentes de otros niveles para enriquecer su práctica, porque así puede tener un panorama más amplio de lo que sucede en otros niveles, comparten ideas, experiencias y vivencias, lo cual le ha sido útil en su práctica docente según ha comentado.

Los datos de la figura 10 son contundentes porque refleja que el 100% de las docentes siente gusto por asistir al trabajo, lo cual considero que es un elemento importante para tomar en cuenta en la labor que realizan porque lo reflejan en su intervención con los alumnos. Desde que llegué al plantel observé que las docentes mostraban una convivencia armónica entre ellas de apoyo mutuo y de amistad, esto puede deberse al tiempo que tienen de convivencia, pues la mayoría de ellas ya tiene varios años de servicio en este plantel y se conocen bien.

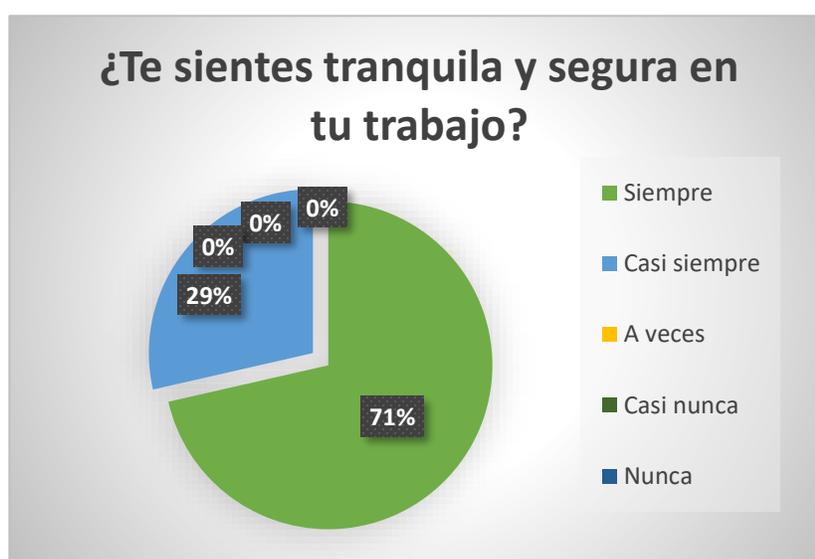
Figura 10. Gusto por asistir al trabajo



Fuente: elaboración propia

La figura 11 muestra que al menos el 71% de las docentes se siente segura y tranquila en el trabajo, el 29 % dice que casi siempre, pero ese dato es porque según argumentaron que en ocasiones por la actitud de los padres de familia hace que su labor sea complicada y hasta vulnerable. Cabe señalar que en el momento que llegué al plantel una docente había sido retirada de grupo por la acusación de una madre de familia por presunto maltrato físico a su hijo. Algunas manifestaron esa incertidumbre o vulnerabilidad porque comentaron que de un momento a otro por la acusación de algún padre de familia pueden quedar expuestas y acabar con los años de servicio que tienen.

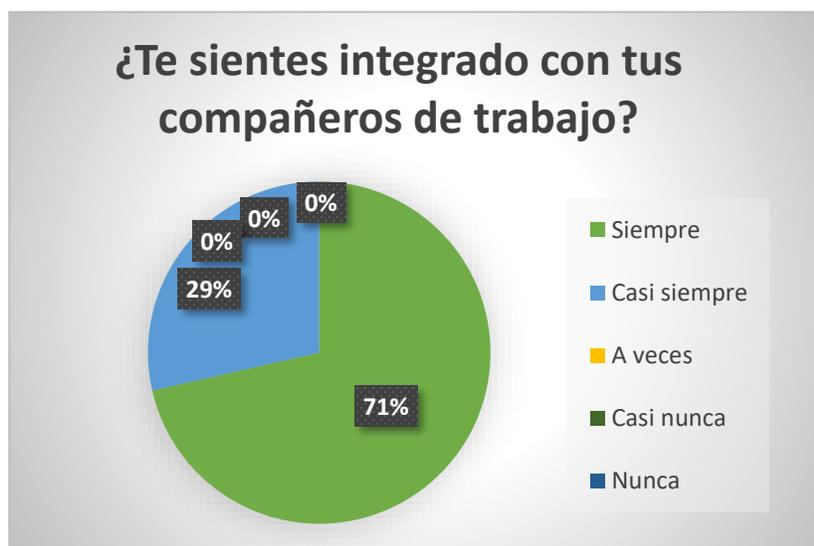
Figura 11. Tranquilidad en el trabajo



Fuente: elaboración propia

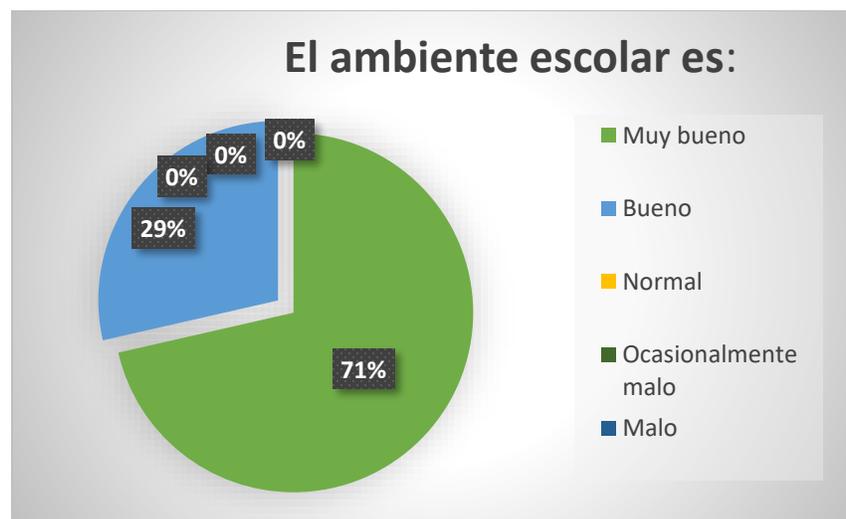
En las figuras 12 y 13 se refleja qué tan integrados se sienten en el equipo de trabajo y cómo consideran el ambiente escolar, en ambos casos el 71% menciona que se siente integrado con sus compañeros y que el ambiente escolar es muy bueno, mientras que el 29% considera que casi siempre se siente integrado porque el ambiente escolar es bueno.

Figura 12. Integración



Fuente: elaboración propia

Figura 13. Ambiente escolar



Fuente: elaboración propia

En la figura 14 el 86% considera que casi siempre hay comunicación de las acciones a realizar en la escuela y el 14% considera que a veces, esta es una de las gráficas en las

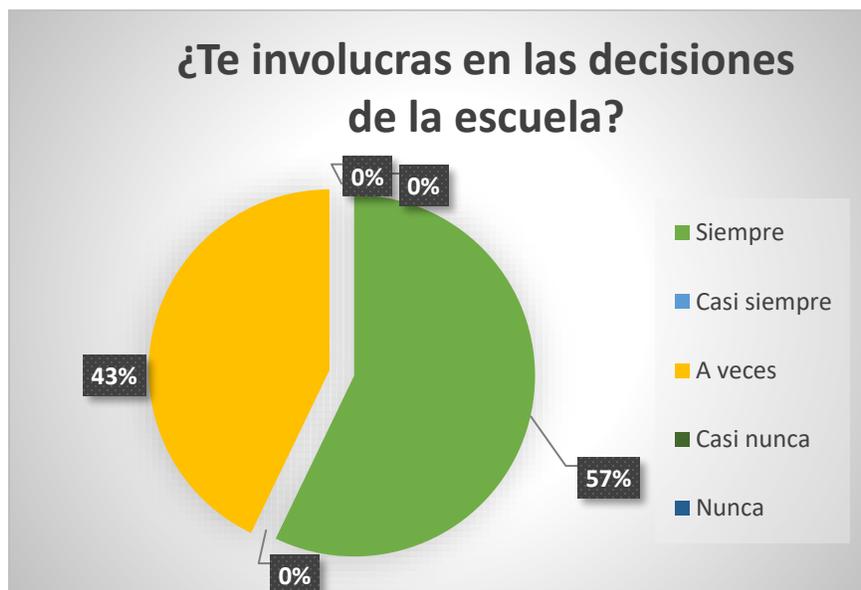
que es más bajo el porcentaje, lo cual refleja que para ellas hacía falta más comunicación, esta pregunta es enfocada hacia la labor directiva, porque en las figuras anteriores ellas mencionan que se sienten integradas y que entre equipo hay apoyo mutuo, por los años que tienen en la escuela se observa confianza entre ellas.

Figura 14. Comunicación



Fuente: elaboración propia

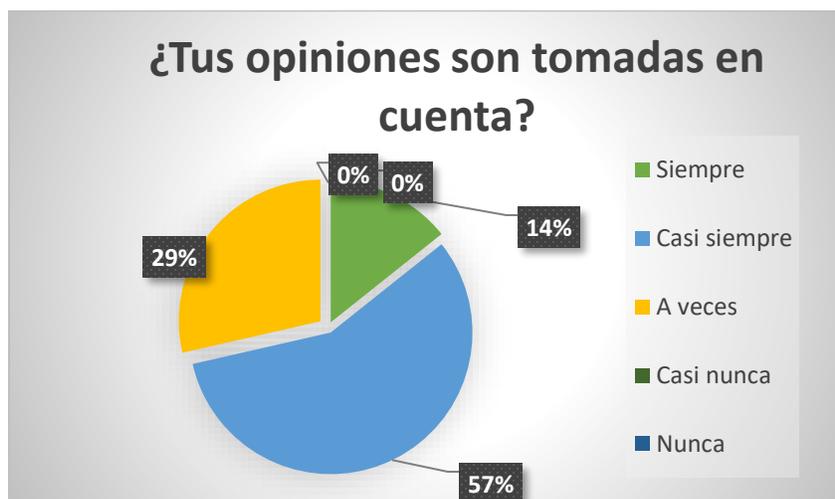
Figura 15. Decisiones escolares



Fuente: elaboración propia

En la figura 15 se muestra que el 57% siempre se involucra en las decisiones escolares y 43% menciona que a veces. Este rubro me llama la atención, ya que en ocasiones las docentes se mostraban poco participativas cuando se tomaban decisiones y siempre se escuchaba la opinión constante de una sola docente, la cual influía más en lo que se acordaba realizar finalmente. En este caso se tuvo que trabajar mucho para tomar acuerdos en ocasiones una por una para poder conocer lo que pensaban y así se fueron agregando las opiniones de todas.

Figura 16. Opiniones de docentes



Fuente: elaboración propia.

En la figura 16 es interesante observar que ese mismo 57% que menciona que se involucra en las decisiones de la escuela, siente que casi siempre son tomadas en cuenta, el 29% menciona que a veces y sólo el 14% menciona que siempre. Cabe señalar que ese porcentaje corresponde a una docente, por lo que puedo deducir que puede ser que sea la docente que siempre manifiesta sus ideas e influía a todo el equipo docente a tomar la decisión que ella proponía.

En cuanto la comunicación efectiva con la autoridad en la figura 17 el 57% menciona que siempre, el 29% casi siempre y el 14% contestó que a veces. En comparación con la figura 19 que habla de la comunicación entre compañeros en donde hay un contraste amplio, pues el 86% dice que siempre y el 14% que casi siempre. En este caso puedo considerar que la falta de comunicación de la directora era un problema que las docentes identificaron. En un plantel en donde el objetivo es que el equipo colegiado tenga

comunicación efectiva para que haya fines en común y favorezcan los aprendizajes de los alumnos, si es importante a considerar un área de mejora para mi labor como directora.

Figura 17. Comunicación con la autoridad



Fuente: elaboración propia

Figura 18. Comunicación con compañeros

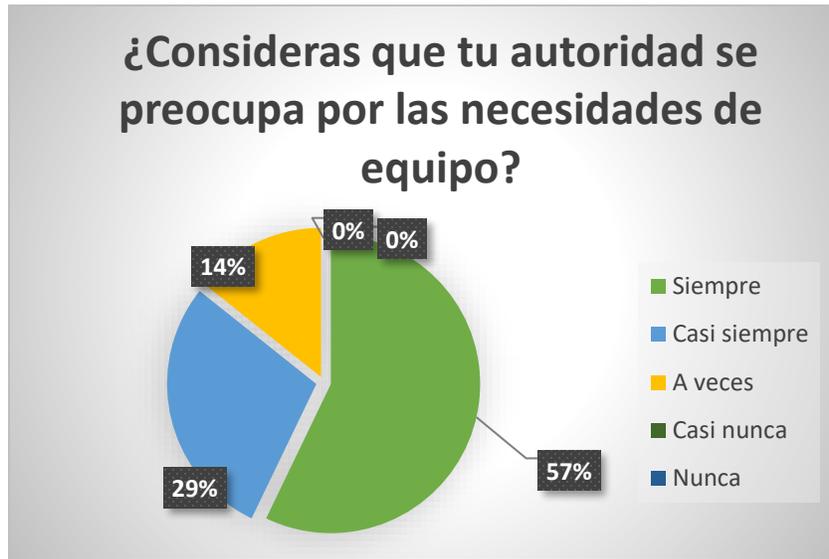


Fuente: elaboración propia

En la siguiente parte, las preguntas son dirigidas principalmente a la labor de la directora según la percepción de las docentes y especialistas. Para mí fue importante conocer cuál era la opinión de las docentes en ese momento, ya que era uno de los

elementos que influía en mi gestión para la toma de decisiones. En la figura 19 el 57% menciona que la directora siempre se preocupa por las necesidades del equipo, el 29% dice que casi siempre y el 14% mencionó que a veces.

Figura 19. Necesidades del equipo



Fuente: elaboración propia

Figura 20. Valoración del trabajo



Fuente: elaboración propia

En la figura 20 el 71% dice que su trabajo es valorado siempre y el 29% casi siempre. En este caso las docentes perciben que se les reconoce su esfuerzo y que es valorado, esto indica que, de acuerdo al análisis de las gráficas, había fortalezas de mi labor y que las docentes las reconocían. Cabe señalar que esta perspectiva no era la misma que yo tenía porque me sentía insegura de la labor que estaba realizando y consideraba que no contaba con ninguna habilidad o al menos sentía que poco a poco las iba construyendo con el apoyo de la supervisora.

Figura 21. Organización del trabajo



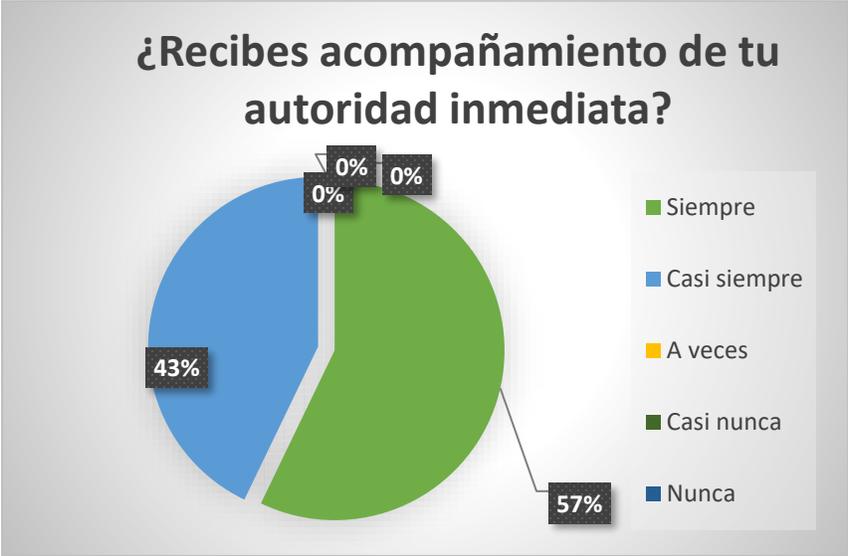
Fuente: elaboración propia

En la figura 21 el 43% considera que siempre hay una organización de trabajo en la escuela y el 57% menciona que casi siempre. En este aspecto coincido con su percepción porque entre la parte administrativa de la labor y la construcción de la escuela, considero que no tenía una sistematización de mi labor, incluso sentía desorganización en lo que tenía que hacer. La mayoría de las veces ellas tomaban la iniciativa para organizar la forma en cómo se llevarían a cabo las celebraciones, es de reconocer que siempre buscaban los tiempos para conversar entre ellas y realizar propuestas. Se notaba su disposición por hacer que la escuela reflejara trabajo en equipo.

En la figura 22 se refleja que el 43% consideró que siempre había un acompañamiento de mi parte y el 57% contestó que casi siempre. En este aspecto me

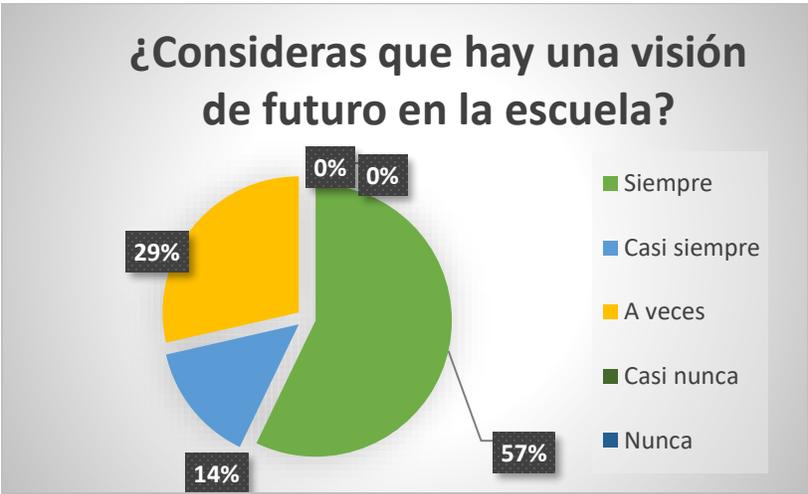
sorprendió su respuesta, puesto que yo consideraba que me hacía falta más acompañamiento porque al realizar la labor administrativa que me consumía la mayor parte del tiempo, casi no les daba retroalimentación, aunque en este caso, según su respuesta, su perspectiva fue diferente a la que yo tenía.

Figura 22. Acompañamiento



Fuente: elaboración propia

Figura 23. Visión de futuro



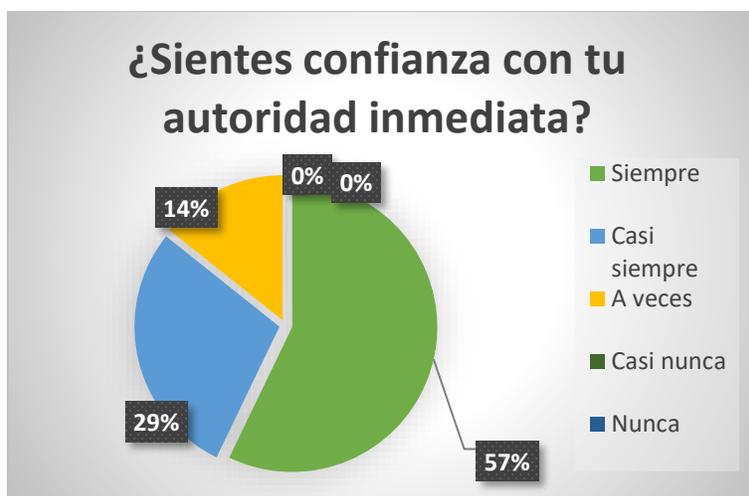
Fuente: elaboración propia

En la figura 23 que habla de una visión de futuro, se refiere a si se refleja en todo el equipo los objetivos en común y también que la directora hace partícipe al colegiado del

trabajo para cumplir metas como escuela; en este caso, el 57% considera que siempre, el 14% menciona que casi siempre y el 29% menciona que a veces.

En la figura 24 que refiere a la confianza con la autoridad, el 57% dice que siempre la siente, el 29% considera que casi siempre y el 14% considera que a veces. En este caso me llama la atención que a pesar del poco tiempo que tenía de haber llegado al plantel la mayor parte de las docentes sentían confianza en mí, ya que en un inicio fue difícil construir el vínculo de comunicación con el equipo.

Figura 24. Confianza con autoridad



Fuente: elaboración propia

Figura 25. Resultados de alumnos



Fuente: elaboración propia

En la figura 25 en donde pregunta si el trabajo que se realiza ayuda a elevar los resultados de los alumnos el 43% considera que siempre y el 57% considera que casi siempre. En este caso la pregunta era en función del trabajo de la directora, aunque probablemente ellas consideraron la parte de su intervención en la respuesta porque su trabajo es primordial para elevar los resultados de los alumnos.

A continuación, se agrega la tabla 12 que corresponde al cuestionario de Maslach que contesté en su momento para reconocer cómo la función directiva estaba afectando mi desempeño en la escuela, ya que como se mencionó anteriormente, hubo un momento en el que me sentía incómoda en el trabajo, ya no tenía ganas de asistir, sentía pesar cuando tenía que tratar asuntos con algunos padres de familia y la relación con los docentes en ese momento no era totalmente armónica. Fue por eso que se retomó para indagar sobre mis habilidades emocionales, identificar cuáles eran las áreas para mejorar y después buscar formas de fortalecerlas con el apoyo de la supervisora.

CUESTIONARIO

Objetivo: Identificar la experiencia del trabajo directivo y la relación con el sentir emocional, físico e intelectual.

Edad: 35 Años de servicio: 8

Señale la respuesta que crea oportuna sobre la frecuencia con que siente los enunciados:

0= NUNCA. 1= POCAS VECES AL AÑO O MENOS. 2= UNA VEZ AL MES O MENOS. 3= UNAS POCAS VECES AL MES. 4= UNA VEZ A LA SEMANA. 5= POCAS VECES A LA SEMANA. 6= TODOS LOS DÍAS.

Tabla 12. Cuestionario de Maslach

1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío	5
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado	6
4	Siento que puedo entender fácilmente a los docentes	2
5	Siento que estoy tratando a algunos docentes como si fueran objetos impersonales	0
6	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa	6
7	Siento que trato con mucha eficacia los problemas de los docentes	1
8	Siento que mi trabajo me está desgastando	6

9	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo	2
10	Siento que me he hecho más duro con la gente	5
11	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente	5
12	Me siento con mucha energía en mi trabajo	3
13	Me siento frustrado en mi trabajo	6
14	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo	3
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a los docentes	3
16	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa	6
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con los docentes	3
18	Me siento estimado después de haber trabajado con los docentes	2
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo	2
20	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades	6
21	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada	2
22	Me parece que los alumnos/padres de familia me culpan de alguno de sus problemas	6

Aspecto evaluado	Preguntas a evaluar	Valor total
Cansancio emocional	1-2-3-6-8-13-14-16-20	44
Despersonalización	5-10-11-15-22	19
Realización personal	4-7-9-12-17-18-19-21	17

Fuente: Javier Miravalles

La tabla 13 es un cuestionario para conocer con qué frecuencia se presentan estas situaciones en el trabajo e inciden en la labor de acuerdo a la siguiente escala:

(Raramente) 1-2-3-4-5-6-7-8-9 (Constantemente)

Tabla 13. Situaciones en el trabajo

A		
IMPOTENCIA		
1	No puedo darle solución a los problemas que se me asignan	7
2	Estoy atrapado en mi trabajo sin opciones.	9
3	Soy incapaz de influenciar en las decisiones que me afectan. Estoy incapacitado y no hay nada que pueda hacer al respecto.	4
B		
DESINFORMACIÓN		
4	No estoy claro sobre las responsabilidades en mi trabajo. No tengo la información necesaria para trabajar bien.	7
5	Las personas con las que trabajo no comprenden mi rol. No comprendo el propósito de mi trabajo.	4

C	CONFLICTO	
6	Me siento atrapado <i>en medio</i> . Debo satisfacer demandas conflictivas.	9
7	Estoy en desacuerdo con las personas en mi trabajo. Debo violar procedimientos para hacer mi trabajo.	4
D	POBRE TRABAJO DE EQUIPO	
8	Mis compañeros de trabajo me subestiman. La supervisión muestra favoritismo.	5
9	La burocracia interfiere con la realización de mi trabajo. Las personas en mi trabajo compiten en vez de cooperar.	7
E	SOBRECARGA	
10	Mi trabajo interfiere con mi vida personal.	9
11	Tengo demasiadas cosas que hacer en muy poco tiempo. Debo trabajar en mi propio tiempo.	9
12	Mi carga de trabajo es abrumadora.	9
	Regularmente me llevo trabajo a casa.	9
F	ABURRIMIENTO	
13	Tengo pocas cosas que hacer.	1
14	El trabajo que realizo actualmente no está acorde con la percepción de mis autoridades.	2
15	La mayoría del tiempo la utilizo en labores de rutina.	8
G	POBRE RETROALIMENTACIÓN	
16	No sé qué es lo que hago bien o mal.	3
17	Mi superior no me retroalimenta en mi trabajo. Obtengo la información demasiado tarde para utilizarla.	1
18	No veo los resultados de mi trabajo	7
H	CASTIGO	
19	Mi superior (supervisor) es crítico.	5
20	Los créditos por mi trabajo los obtienen otros. Mi trabajo no es apreciado.	4
21	Soy culpado por los errores de otros.	4
I	ALINEACIÓN	
22	Estoy aislado de los demás.	5
23	Soy solo un eslabón en la cadena organizacional.	2
24	Tengo poco en común con las personas con las que trabajo.	5
25	Evito decirles a las personas donde trabajo y que cosa.	1
J	AMBIGÜEDAD	
26	Las reglas están cambiando constantemente. No sé qué se espera de mí.	4
27	No existe relación entre el rendimiento y el éxito.	8
28	Las prioridades que debo conocer no están claras para mí.	8
K	AUSENCIA DE RECOMPENSAS	
29	Mi trabajo no me satisface. Tengo realmente pocos éxitos	7
30	El progreso en mi carrera no es lo que he esperado	9

31	Nadie me respeta.	4
L	CONFLICTO DE VALORES	
32	Debo comprometer mis valores.	2
33	Las personas desapruueban lo que hago. No creo en la Institución.	2
34	Mi corazón ni está en mi trabajo.	7
Total:		181

Puntuación	Riesgo de desgaste laboral	Recomendaciones
De 48 a 168	Bajo	Tome decisiones
Entre 169 a 312	Moderado	Desarrolle un plan para corregir las áreas problema
Más de 313 (Max.432)	Alto	Necesidad urgente de acciones correctivas

Fuente: Javier Miravalles

En este ejercicio me di cuenta de que había elementos en mi labor que definían mi sentir al ser la directora de la escuela, principalmente los que tienen que ver con sobrecarga laboral, impotencia, desinformación, conflicto, pobre equipo de trabajo, ambigüedad y ausencia de recompensas. De acuerdo con la puntuación del test estaría en riesgo de desgaste laboral moderado, para lo cual recomienda desarrollar un plan para corregir las áreas problema.

Por último, se incluyen las recomendaciones que la supervisora realizó a mi desempeño cuando después de mi llegada al cargo. Estas recomendaciones las realizaba en las visitas técnico-pedagógicas que realizaba al plantel. En ellas registraba el propósito de la visita, la prioridad de la ruta de mejora que quería favorecer, los aspectos observados, los aspectos que se debían mejorar y los compromisos y acuerdos. La recomendación que más se repetía en los registros era la asesoría a los padres de familia de mesa directiva y darles a conocer los lineamientos, ya que en la escuela estaban acostumbrados a tomar decisiones de forma autónoma para realizar diferentes acciones fuera de la normatividad.

De las veintisiete visitas formales que me realizó en el ciclo escolar 2018-2019, los aspectos para mejorar que me recomendó fueron las siguientes. El 13 de septiembre de 2018: dar asesoría permanente a los integrantes de mesa directiva para que conozcan sus funciones y participación y evitar que surjan dificultades entre ellos; apoyarse en la normatividad correspondiente para la asesoría correspondiente y tomar acuerdos con ellos por escrito.

El 2 de octubre de 2018 registró: manejar siempre las propuestas de la mesa directiva o de cualquier padre de familia en el marco de la normatividad y garantizando la seguridad de los menores como se abordó el día de hoy. El 7 de noviembre en los compromisos y acuerdos redactó: delimitar en forma constante las funciones de las mamás integrantes de la mesa directiva para evitar que incidan en otros aspectos que no les corresponden; la directora deberá tener por escrito todos los acuerdos que se tomen con las mamás de mesa directiva y que también firmen los participantes. Las demás recomendaciones refieren a la intervención con las docentes en el acompañamiento a su práctica.

3.3. Resultados e interpretación de los datos.

Los resultados obtenidos permiten identificar los siguientes puntos:

En cuanto al perfil directivo con base en los documentos de apoyo y recomendaciones de la UNESCO a nivel mundial y de la AEFM en el caso de México, considero que dan parámetros para la labor directiva, caracterizando a la figura como la principal responsable de que los miembros del equipo tengan relaciones armónicas, dar acompañamiento, atender a padres de familia, además de cumplir con los requerimientos administrativos que consumen el mayor tiempo dentro del plantel. En la realidad algunas de estas actividades no se tienen en el momento de llegar al plantel y hay que resolver con los incipientes conocimientos que se tienen y muchas veces de forma empírica.

Aunque la UNESCO ofrece un manual para guiar a un director basado en los perfiles que recomiendan otras organizaciones internacionales como la OCDE para mejorar la educación, es de carácter informativo y no tiene ejemplos concretos que se asemejen con lo que sucede en la realidad. La mayoría de los ejercicios que se proponen en este documento son para definir conceptos de gestión y ejemplificar desde un ideal cómo se pueden resolver problemas en una escuela realizando la planificación de proyectos escolares. Como directora novel considero que sería más enriquecedor el acompañamiento directo de nuestras autoridades que tienen el conocimiento de la comunidad en donde se ubica el plantel y de esa manera se generen estrategias de gestión para tener mayores resultados con los padres de familia, con el equipo colegiado y, por ende, con los alumnos.

Sobre la percepción que tenían las docentes de mi gestión y el liderazgo dentro de la escuela hubo algunos hallazgos en cuanto al vínculo de confianza y acercamiento que se estableció en ese momento. Yo consideraba que mi comunicación era efectiva con ellas, porque siempre traté de escuchar sus ideas para involucrarlas en las decisiones y generaba el diálogo en las juntas técnicas y de consejo técnico escolar. Cuando iban a comenzar las obras de reconstrucción en la escuela les consulté su opinión para saber qué pensaban sobre los lugares que nos ofrecían para seguir brindando el servicio y así ellas también valoraran la dimensión de la situación. Todos los acuerdos se consensaban con ellas y después se determinaban las decisiones, sin embargo, en el cuestionario ellas argumentaron que la comunicación con la autoridad no era efectiva.

En ocasiones había acuerdos para el trabajo colectivo que tomaban entre ellas, pedían materiales, o proponían actividades para las celebraciones con los niños o padres de familia y hasta después me comentaban, fue necesario conversar con ellas para mencionarles la importancia de que todas tuviéramos la misma información y también para valorar si la propuesta estaba dentro de la normatividad. En una ocasión ellas me confrontaron y dijeron que sentían que había poca comunicación de mi parte y que esa era la razón por la que preferían tomar decisiones en equipo. A partir de ese momento procuré acercarme más a ellas para que se fortaleciera el vínculo de confianza y tener mayor comunicación como equipo colegiado.

Considero que uno de los elementos que explicaba porque tenían comportamientos tan arraigados es la cantidad de años de servicio que tenían en la escuela cada una, porque la mayoría de ellas suman más de 8 años en este plantel y por lo menos 3 de ellas no han realizado un cambio de escuela en todos los años que llevan como docentes. Esta situación tenía varios beneficios como la relación de amistad y vínculo confianza que habían establecido entre ellas y que ayuda a que se apoyen entre pares, fortalezcan sus habilidades como docentes y compartan ideas. Tomaban acuerdos de trabajo con el conocimiento que tienen de la comunidad para pedir materiales que no resultaran costosos para los papás y tenían consideraciones hacia las dinámicas familiares. Las docentes tienen un reconocimiento amplio entre los padres de familia y en los comentarios de ellos se escuchaba que consideraban su trabajo como excelente en comparación con las escuelas que están cercanas.

Pero, por otro lado, tantos años de conocerse les ayudó a conformar alianzas entre ellas para justificar ciertos comportamientos y defender algunas actividades cotidianas como parte su cultura organizacional mencionando que siempre les había funcionado. Algunas de ellas como asignar permanentemente a cada docente en un grado, favoreciendo a las profesoras que tenían más tiempo para estar en tercer año, no elaborar evaluaciones formativas a los alumnos por considerarlo una carga administrativa extra. Dentro de su intervención docente se privilegiaba el uso de copias fotostáticas para que los niños las resolvieran sin tener una clara intención, también había horarios de recreo e ingesta de alimentos extendidos que no favorecían la optimización de tiempos para ocuparlos en actividades fundamentales de aprendizaje.

Al marcar tiempos de recreo y dar recomendaciones de trabajo a las docentes, no se recibían como parte de un acompañamiento que estaba dentro de mis funciones, sino como una serie de cambios sin sentido que eran parte de las ocurrencias de una nueva directora. Por lo tanto, puedo decir que su percepción sobre mi gestión era que por ser novel en el puesto había habilidades que no tenía y que debía demostrar doblemente por estar en la dirección y además por los pocos años de servicio que tenía. También que había llegado a la escuela con ideas propias y que les quería modificar su forma de trabajo sin argumentos, en pocas palabras que, en lugar de llegar a colaborar con ellas, quería imponer sin el conocimiento de sus características y las de la comunidad.

Por último, el cuestionario de Maslach fue ilustrativo para analizar las habilidades emocionales que mostraba al realizar las labores de gestión escolar porque contemplé aspectos que no había tomado en cuenta que me generaban cansancio, preocupación, impotencia. Descubrí que ese sentir incidía en mi vida personal por lo que me comencé a sentirme agobiada y sin ganas de realizar mi trabajo con eficiencia. Había días en los que acudía con temor, desgano, entraba en la oficina y pasaba el mayor tiempo posible dentro de ella para evitar la interacción con las docentes. Comencé a descuidar la parte pedagógica que era imprescindible para obtener resultados con los alumnos y en ese momento sólo deseaba cambiarme de escuela.

En la parte profesional bajo mi autoestima laboral, ya que para mí ocupar una dirección a través de un buen puntaje en el examen de promoción había sido un gran logro que no todos habían conseguido; sin embargo, ya al estar en una escuela me di cuenta de que me hacían falta muchas habilidades y eso aminoró mi seguridad para tomar decisiones

y sentirme capaz de estar en el cargo. Bajo diferentes circunstancias las docentes y los padres de familia demandaban que atendiera situaciones que en ese momento yo veía fuera de mi alcance, como agilizar el procedimiento para encontrar un lugar mientras estaba la construcción de la escuela. Eso provocó que generara miedo, y desanimo, me sentía realmente agotada antes de llegar a la escuela todas las mañanas.

En repetidas ocasiones me acerqué con la supervisora para comentarle cómo me sentía y recuerdo que, en algunos encuentros bajo momentos de desesperación, yo le mostraba mi interés por cambiarme de escuela o regresar a grupo porque no resistía la presión de lo que estaba sucediendo. Ella siempre se mostró dispuesta a escucharme y me daba consejos de las acciones que podía implementar con las maestras y padres de familia, incluso me acompañaba a juntas para modelar la forma en la que podía tomar acuerdos con ellos. Por otro lado, realizaba visitas periódicamente para mostrarme su apoyo y estar presente por si se suscitaba alguna inconformidad sobre todo con los padres de familia e intervenir para modelar la forma en la que los padres de familia se calmaban con información concreta y sencilla.

Su intervención para mí en esos momentos fue de suma importancia porque además de brindarme un acompañamiento pedagógico, me brindo apoyo emocional y poco a poco fortaleció mis habilidades directivas. Para mí ella era un soporte que estaba siempre detrás de mí para sugerirme ideas sobre cómo resolver problemas, cómo dirigirme a los padres de familia, cómo establecer un vínculo cercano con las docentes y también de mostrar fortaleza para evitar llevarme problemas a casa. Me sugirió cómo organizar tiempos para las labores administrativas, además de que en variadas ocasiones me ayudó a elaborar oficios e ir a entregarlos a la Dirección Operativa, así como subir evaluaciones a la plataforma del SIIEWeb cuando esa responsabilidad era solamente mía. Siempre se mostró empática conmigo y eso fue lo que me ayudó a ir superando mis miedos.

“La dirección escolar se ha ido configurando según las demandas de la sociedad, la filosofía económica dominante, las exigencias administrativas, las determinaciones burocráticas, la política educativa internacional”.

(Vázquez, 2013, pág. 28).

Capítulo 4. Referentes teóricos y metodológicos.

En este apartado, se hizo un recorrido teórico para identificar los conceptos de la gestión escolar y de gestión emocional tomando como referencia a los principales autores de cada tema. Posteriormente se habla de la metodología de la investigación acción como la herramienta primordial para abordar la problemática y por ello también fue importante agregarla como referente. Con estos fundamentos se realizó un enlace entre teoría e intervención que ayudó a cobrar sentido en la interpretación de los resultados de la investigación.

Referentes teóricos para la gestión escolar

Los orígenes de la gestión escolar los podemos encontrar en los fundamentos de la administración científica, en donde el objeto principal es asegurar la máxima prosperidad del patrón junto con cada uno de sus empleados. En educación se busca lograr la calidad educativa asegurando que los alumnos logren desarrollar los aprendizajes esperados al mismo tiempo que se favorecen los resultados a nivel mundial, esto con la participación del docente quien es el que debe generar las condiciones para que los alumnos aprendan, tengan conocimientos y logren el perfil de egreso. Es decir, si los alumnos aprenden, es por la intervención del docente y se cumple la condición que menciona la administración, la prosperidad es en ambos sentidos.

Al igual que la administración se preocupa por la “formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia” (Taylor, 1911, p. 19), la gestión escolar busca que tanto educandos como educadores tengan eficiencia; los alumnos cumpliendo con el perfil de egreso, los docentes garantizando que los alumnos adquieran las competencias suficientes. La administración científica tiene el firme convencimiento de que los intereses del patrón y los trabajadores son los mismos, y que, si hay prosperidad para el patrón, lo

habrá para el empleado. En educación en un nivel más amplio se asemejaría con la labor de cada centro de trabajo, cada docente con su labor en el aula es el que contribuye a que la educación en términos generales tenga resultados.

“La máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad” (Taylor, 1911, p. 21), el individuo es más eficiente cuando tiene mayor rendimiento y éste es diario. En educación cuando se habla de prosperidad se puede equiparar al término de calidad en la educación, esto se logra cuando se garantiza que el alumno ha alcanzado el perfil de egreso indicado en los planes de estudio. Sin embargo, eso no sería posible sin la intervención del docente, éste debe de velar porque se cumpla este logro; sin embargo, no siempre es así, ya que hay algunos docentes que tienen bajo rendimiento, así como en una fábrica sucede con los empleados dice Taylor.

Para Taylor (1911), la administración el bajo rendimiento se debe principalmente a tres condiciones:

1. El aumento material del rendimiento del trabajador o en la máquina de la industria, ya que pareciera que esto podría dejar sin trabajo a otros obreros.
2. Hay sistemas defectuosos de administración.
3. Hay métodos ineficientes establecidos que mal gastan los esfuerzos de los trabajadores (p. 29).

Por eso es necesario que al trabajador se le dé la responsabilidad de realizar su labor, pero bajo una guía y asesoramiento de una dirección. Con esto se busca que tenga mayor eficiencia y el más alto rendimiento.

Las personas de la dirección, cuyo deber es ir creando esta ciencia, deben también guiar y ayudar al obrero que trabaja bajo aquella y han de asumir una parte mucho mayor de la responsabilidad por los resultados de la que la administración suele asumir bajo las circunstancias usuales (Taylor, 1911, p. 32).

Así es como podemos equiparar esta guía y apoyo con la dirección escolar, ya que los docentes son responsables, saben lo que tiene que hacer, pero debe haber una persona que brinde orientación con mayores herramientas educativas, pedagógicas o

conocimientos para asesorarlo. “Esta colaboración, estrecha, íntima y personal, entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la administración científica moderna o de administración de labores” (Taylor, 1911, p. 33).

Taylor dice que no hay ningún sistema de administración de personas que pueda asegurar prosperidad continua porque depende de varios factores, algunos salen del alcance de los hombres; sin embargo, bajo la administración científica habrá periodos prósperos. Por lo tanto, podemos concluir que, bajo esta perspectiva, dentro de un centro de trabajo que busca la calidad educativa, habrá varios factores que la determinen: alumnos, docentes, recursos, tiempos, organización, padres de familia, comunidad, contexto, entre otros. No obstante, mientras haya una visión administrativa, alguien que sea guía, apoye, acompañe y dé seguimiento, habrá mayores posibilidades de obtener mejores resultados.

4.2 Referentes teóricos para la gestión emocional

Para Goleman (1995), la inteligencia emocional es importante porque permite tomar consciencia de nuestras emociones, comprender lo que sienten los demás, tener tolerancia a la presión y la frustración, tener habilidad para trabajar en equipo siendo empáticos y sociales y con esto tener mayores posibilidades de desarrollo personal. En educación estas habilidades son las que nos piden desarrollar en los alumnos como parte de los planes de estudio, pero antes de hacerlo, habría que favorecerlo en los docentes para que puedan intervenir con su grupo. Por otro lado, no es menos importante trabajarlo con otros actores de la escuela, entre ellos el directivo que es la cabeza principal de la escuela.

Hay dos tipos de inteligencia: la racional y la emocional. Goleman dice que en la vida bajo diferentes circunstancias se utilizan las dos; sin embargo, el coeficiente intelectual no es determinante, también se debe considerar a la inteligencia emocional en la resolución de situaciones. Incluso esta última estaría por encima de la primera, es decir, en el caso del directivo, por más experiencia que tenga y cuente con conocimientos teóricos de la función que desempeña. Si para resolver los problemas que se le pueden presentar no utiliza su inteligencia emocional, probablemente será menos asertiva y obtendrá resultados diferentes a los esperados por la mente racional.

Las características de la inteligencia emocional son:

La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último —pero no. por ello, menos importante—, la capacidad de empatizar y confiar en los demás (Goleman, 1995, p. 43).

Esas serían las habilidades emocionales que se esperaría que tenga el directivo, ya que el manejo que tiene con el personal, alumnos y padres de familia, requiere de estabilidad emocional, ya que diariamente suceden imprevistos que se tienen que solucionar. El autor menciona que, si las personas no pueden dominar su vida emocional, en las luchas internas provocadas por su inestabilidad emocional, disminuye su capacidad en el trabajo porque no pueden pensar con claridad.

Estos rasgos son parte de las habilidades que todos deberíamos tener, pero en la práctica, la mayoría de las docentes y directivos no las poseen. En el caso particular del director no son enunciadas en ningún perfil, por eso es fácil que se puedan pasar por alto sin reconocer la importancia que tienen como parte de nuestra labor. Si como dice Goleman la inteligencia emocional está por encima de la racional, en la cotidianidad se ven más directivos que resuelven con base en esta última y entonces tendríamos elementos para identificar que esto es lo que puede generar mayores conflictos dentro de las escuelas.

Goleman hace referencia a Gardner cuando menciona que no hay un solo tipo de inteligencia para utilizarlas en la vida cotidiana. Para él existen no menos de siete variedades de inteligencias, también enumera dos tipos de inteligencia académica: inteligencia interpersonal e intrapsíquica. A la inteligencia interpersonal la define como:

Capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. Los vendedores, los políticos, los maestros, los médicos y los dirigentes religiosos de éxito tienden a ser individuos con un

alto grado de inteligencia interpersonal. La inteligencia intrapersonal por su parte constituye una habilidad correlativa — vuelta hacia el interior— que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz (Goleman, 1995, p. 43).

Esta definición es la que más rescato para la labor directiva, ya que por las implicaciones de la función hay que tener habilidades para tratar con las personas; en este caso con todos los actores de la comunidad escolar, a la vez, tenemos que construir habilidades para dominar los impulsos y con base en el manejo adecuado de las emociones, responder de forma apropiada.

Aunque para Goleman aún había una discusión sobre cuáles eran las emociones primarias, menciona por lo menos siete: ira, tristeza, miedo, alegría, amor, sorpresa, aversión, vergüenza. Varias de ellas se combinan y pueden dar paso a otras lo cual da como resultado infinitos matices de la vida emocional. Como la mente emocional es más rápida que la racional, se debe trabajar para construir habilidades emocionales. Dentro de ellas están:

- Identificar y etiquetar sentimientos.
- Expresar los sentimientos.
- Evaluar la intensidad de los sentimientos.
- Controlar los sentimientos.
- Demorar la gratificación.
- Controlar los impulsos.
- Reducir el estrés.
- Conocer la diferencia entre los sentimientos y las acciones (Goleman, 1995, p. 324).

Por lo tanto, para un directivo el manejo de sus habilidades emocionales deberá formar parte de su perfil, ya que, si tomamos en cuenta lo que dice el autor no solo se trata de contar con un coeficiente intelectual alto, el cual pareciera que es el principal requisito para ser directora porque es la principal líder. La gestión de las emociones lo hacen más

eficiente porque así puede responder de inmediato ante alguna situación, pero de forma adecuada y los resultados serán diferentes.

4.3 Marco conceptual

Es frecuente escuchar de parte de algunos docentes que la labor del directivo es más bien persecutoria porque se dedican a revisar, realizar anotaciones, llenar formatos de sugerencias hacia la práctica como parte de su supervisión; también son los que autorizan o no actividades y decisiones que conciernen a todo el equipo colegiado. En pocas escuelas esas decisiones se consensan y se reflexiona en conjunto, por ello la labor de un directivo suele pasar desapercibida, verse como innecesaria, considerarla incómoda; es mal entendida a veces hasta por el mismo directivo. Parecería que no hay una definición concreta de esta figura, por eso es importante revisar cuáles son los elementos que la caracterizan y retomar la importancia de realizar lo que le corresponde con pleno conocimiento tanto teórico, como en experiencia.

Dentro de esta investigación fue necesario retomar referentes teóricos que nos ayudan a reflexionar sobre el concepto de dirección y otros que se asocian a esta definición, tales como liderazgo, gestión, supervisión, acompañamiento, habilidades. Se retomaron las definiciones con base en los documentos oficiales de la Secretaría de Educación Pública y se contrastaron con lo que aportan algunos autores que hacen un análisis con base en lo que sucede con esta figura en sus países. Cabe señalar que no se trató de descentrar el trabajo de los docentes frente a grupo que son piezas fundamentales en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sin embargo, la idea era definir al director puesto que es el principal actor de este trabajo.

Partimos de la idea que hay un desconocimiento sobre las responsabilidades que implican ser director o directora de escuela. La mayoría de los docentes que nos promovemos para esa función creemos saber de qué trata con base en observaciones del centro de trabajo al que pertenecemos, o por las experiencias de conocidos que ya están dentro de la función. Sin embargo, en la práctica nos damos cuenta de que implica tener habilidades que probablemente no hemos desarrollado y la mayoría de las veces la realidad rebasa nuestras expectativas generando frustración, desesperación, incluso decepción y

arrepentimiento hacia el nombramiento que hemos adquirido con base en méritos propios. Antúnez reflexiona sobre esta situación de la siguiente manera:

Al igual que en los demás sectores, se cree que también en el ámbito de la educación escolar existe una relativa ignorancia respecto a la naturaleza del trabajo directivo. Si bien, desde hace tiempo, se han venido desarrollando muchos estudios sobre los profesores (su formación, su pensamiento, el análisis de sus tareas o la interacción didáctica), poca cosa se ha hecho por conocer qué hacen, por qué y cómo hacen las cosas los directores escolares. Como consecuencia de este desconocimiento se puede llegar a construir visiones idealizadas de la dirección escolar o, por el contrario, imágenes catastróficas llenas de incidentes desagradables y fracasos. (Antúnez, 2003 p.33).

Dentro de los años que tengo en la labor directiva (cuatro), coincido en que es difícil definir con claridad cuál es mi labor porque se comienza a trabajar con pocos referentes de lo que se tiene que hacer. Es verdad que se tiene un perfil directivo en los documentos oficiales que expide la Secretaría de Educación Pública, pero como se ha reflexionado anteriormente, además de que algunos están fuera de nuestro campo de acción directamente, la realidad es diferente en cada centro de trabajo y con facilidad vivimos experiencias que no se definen en ningún manual, o recomendación del perfil. Además de que también hay que considerar que la realidad que se vive no sólo es local, sino que está inmersa dentro de una lógica mundial de lo que se espera que sea la educación en cada lugar y en cada país.

La figura del director atiende a las solicitudes de cada centro educativo, a la interacción entre los docentes, la respuesta de la comunidad, el contexto en donde se ubica la escuela, la experiencia de trabajo, ideas y concepciones que van moldeando el trabajo que realiza. Pero, por otro lado, es importante resaltar que también se atiende a las exigencias de la sociedad, dependiendo de cada país y la trascendencia que tiene la educación en él. En México durante varias décadas la educación atendía a un modelo neoliberal que favorecía el desarrollo de competencias, los docentes tenían que preparar a los alumnos para ser competentes basados en estándares de calidad y entonces el

director pasaba a ser el administrador de esa escuela fungiendo un rol con más rasgos empresariales, que educativos.

Para Vázquez, las responsabilidades del directivo están influidas por la realidad de cada país; las exigencias y demandas de un mundo globalizado y los discursos políticos que ponen a la educación como el botín más atractivo para realizar propaganda y plantear su programa ideológico:

Cada país tiene sus condicionantes sociopolíticos, burocráticos, normativos, económicos y culturales, que son los que hacen que la dirección escolar tome un rumbo u otro. Pero también inciden, en su devenir constitutivo, aunque puede que, de manera menos visible y directa, las políticas educativas internacionales. De ahí que para comprender la dirección escolar debamos afrontar un análisis macropolítico en un doble nivel (local-global) (Vázquez, 2013, p. 14).

Siguiendo la idea de la autora necesitaríamos revisar qué se pretende en México en materia de Educación para reconocer las características de un directivo y la labor que pretenden que realice. Por ello, en la revisión de la colección de documentos denominados: orientaciones para fortalecer la asesoría académica en la escuela, el tomo 4 que habla de Asesoría y Dirección Escolar define al director como un referente para los maestros de escuela, con autoridad y responsabilidad del funcionamiento de la escuela y el logro de resultados académicos. Define cuatro tareas principales que debe realizar: lo académico, la gestión interna y externa de la escuela, con todos los actores de la comunidad escolar, lo administrativo, recursos humanos y sistema relacional, es decir, la regulación del clima laboral entre el personal y los servicios, lo que tiene que ver con los servicios que están implícitos en un plantel educativo (SEP, 2013).

También menciona que: (2013, p. 16) “la dirección no es un fenómeno connatural a la organización de las escuelas, sino que su origen hay que buscarlo en otros modelos de organización empresarial y burocrático”. Ella menciona que la labor del directivo siempre ha sido una figura clave para cumplir con las demandas que piden los organismos internacionales para mejorar la calidad en la educación y a pesar de que la consideran una figura esencial, no hay un acuerdo unánime de cómo se tiene que ejercer esa dirección.

Menciona que hay cuatro aspectos que pueden ser las directrices para seguir para definir esta labor:

1. Profesionalizar la dirección
2. Mejorar la formación para el desempeño eficaz del cargo
3. Incrementar la autonomía
4. Hacer una dirección menos burocrática y más pedagógica.

La realidad es que a la dirección se le sigue fomentando un modelo empresarial manejando discursos de competitividad, clientela, competencias directivas para alcanzar el éxito en donde el director es el principal responsable de la calidad y logros educativos, o de los problemas escolares, olvidando que existen determinantes macro políticos y estructurales que orillan a configurar un cierto tipo de acción directiva (Vázquez, 2013).

Por otro lado, Murillo y Krichesky (2012) definen a la dirección escolar como el liderazgo de una persona para que los esfuerzos de mejora sean posibles. Consideran que el director puede ser esa figura que puede lograrlo, sin embargo, requiere de ciertas características: compromiso, competente, aceptado por la comunidad escolar, con capacidad de entusiasmar al equipo, y con un estilo de dirección participativo. Esta definición forma parte de una serie de factores que se retoman para conformar una cultura de mejora en un centro educativo, en donde también se habla sobre presión interna y externa para mejorar, visión compartida, tiempos, recursos, disposición, organización flexible, entre otros.

Si tomamos como base las recomendaciones que nos dan los documentos elaborados por la SEP en diferentes momentos para guiar la labor del directivo, se puede explicar porque las habilidades que se favorecen son más bien administrativas, de manejar al personal como si se tuviera una capacidad extraordinaria para influir en sus personalidades, en su vocación, compromiso y cumplimiento de sus responsabilidades. Además de ser los principales garantes del buen funcionamiento escolar y los logros educativos. Tienen que realizar otras tareas que a veces parecen imposibles de lograr como lo dice Fullan (2004):

Profesor o profesora con poderes mágicos, que pueda hacer más con menos recursos, pacificar grupos rivales, incorporar a

los que van por libre, aceptar sin inmutarse interpretaciones malévolas de sus intenciones, aguantar niveles mínimos de apoyo, procesar grandes volúmenes de papel, trabajar horas extra. Él o ella tendrán carta blanca para innovar, pero sin gastar dinero adicional, sin tener voz ni voto en el personal que se les asigna y sin herir las suspicacias ni de los de arriba ni de los de abajo (citado por Campo, 2006, p. 203).

De esos conceptos dados por los autores, coincido más con el de Vázquez, ya que ubica al director dentro de un panorama más amplio que el escolar, considerando que antes hay un contexto macro político de globalización, mercado competitivo que dibuja a la educación como una mercancía que debe ser atractivo para los clientes que son los alumnos. Responder a las recomendaciones internacionales desdibuja la verdadera labor de un directivo que es centrarse en el acompañamiento de los integrantes de la comunidad escolar para priorizar lo pedagógico sin considerarlo como un producto. También es importante reconocer que el directivo no es el único y principal responsable de lo que sucede en una escuela, ya que todos los actores aportan elementos que coadyuvan a construir una educación de excelencia compartiendo el liderazgo y la toma de decisiones.

Sobre el concepto de gestión, la SEP (2010), en el documento de Modelo de Gestión Estratégica Educativa (MGEE) menciona diferentes elementos que definen un liderazgo y la gestión de diferentes ámbitos. Enuncia estándares de gestión para la educación básica y sus dimensiones, las cuales guían los deberes de los actores que participan en la escuela. Cuando habla de las responsabilidades del director lo denominan administrador, el cual tiene que ejercer un liderazgo con influencia significativa en el personal y los alumnos y como un supervisor de la tarea propia y de otros. Es importante mencionar que el MGEE se implementó a través del Programa Escuelas de Calidad, el cual en idea quería transformar la gestión escolar en México, pero en realidad lo único que reafirmaba era la visión de ver la educación como una empresa y remarcar los conceptos de calidad, competencia, efectividad.

Para Antúnez el concepto de gestión se suele utilizar para varios contextos, sin embargo, en cuanto a la gestión escolar siempre se encuentra una definición unívoca y satisfactoria. Menciona que hay distintos modelos de gestión y que dependiendo de cada

una hay tareas específicas para cada actor. La gestión de la función directiva está a cargo del director o subdirector del centro y conlleva a coordinar acciones que se desarrollan en la escuela, pero en la implementación de acciones todos los actores escolares tienen responsabilidades, por lo tanto, gestionan. Dicho de otro modo, es “el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos, que se desarrollan en las diversas áreas de actividad del centro y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas” (2003, p. 51).

Vázquez (2013) menciona que dentro de la dinámica neoliberal la gestión de una escuela adopta un modelo de gestión empresarial para buscar la eficiencia en la prestación del servicio. Para ella resulta contradictorio que se ha identificado una necesidad de construir el liderazgo pedagógico, pero desde la gestión de un directivo de una empresa. En este caso la definición de gestión quedaría como lo opuesto totalmente a ese intento de organizar las cuestiones pedagógicas bajo una lógica empresarial, con miras a buscar excelencia educativa en lugar de eficiencia y calidad. También tiene que ver con el compartir decisiones y responsabilidades con el colegiado y no poner solamente a la directora como única responsable al centro de críticas y como causante de las problemáticas escolares.

En cuanto a liderazgo el MGEE define al liderazgo como uno compartido:

Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos. Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe advertirse que en cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el

compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos (2010, p. 87).

En este caso definen al director como el líder por excelencia, pero este liderazgo se puede compartir siempre y cuando se cuenten con las competencias de los demás actores para realizar las tareas que les corresponden y así incidir en el logro educativo. En esta parte en la realidad escolar sabemos que los docentes ejercen su liderazgo dentro de los salones, como los del aula, de sus alumnos y padres de familia, sin embargo, considero que el liderazgo que refiere a la dirección escolar contempla varios elementos en los que los profesores no participan. Incluso muchos de ellos ni siquiera ejercen el liderazgo dentro de su propio salón, así que esta definición parecería un poco utópica o alejada de lo que se vive en las escuelas.

Para Antúnez (2003) el liderazgo tiene como una de sus características tener carisma, calidez y afectividad porque de esa manera es más fácil que tenga la capacidad de entusiasmar e involucrar al colegiado, Con la experiencia puede ser que ya se guíe más en las habilidades que posee, formación sólida, aportaciones técnicas y ya no sea necesario utilizar otro tipo de habilidades. En el caso de las personas nuevas que se incorporan a una función, dice él, es recomendable que se sitúen al lado de otra persona con más experiencia que tenga actitud positiva hacia el servicio, aptitudes para promover aprendizajes e influir en la persona nueva por su capacidad o liderazgo.

Vázquez hace una reflexión más amplia sobre este concepto, remontándose históricamente hasta el siglo XVI, porque se ha conceptualizado dependiendo de las perspectivas epistemológicas y de análisis. También ha sido llamado de diferentes formas a manera de metáfora: visionario, educativo, ético, persuasivo, entre otras. Menciona tres enfoques sobre el liderazgo:

1. Como conjunto de rasgos de personalidad que ha dado origen a un listado de características y cualidades que lo definen,
2. el liderazgo como conducta y
3. el liderazgo como función del entorno y de las situaciones.

Es como una estrategia para mantener el orden y las relaciones jerárquicas, se convierte en una práctica de manipulación y dominación encubierta para alcanzar con éxito los

objetivos de la organización, además de que hay una visión masculinizada de liderazgo, lo cual excluye el discurso de género (2013, 88).

4.4 Referentes teóricos de la investigación acción

El presente trabajo toma como base la investigación acción para realizar una propuesta de intervención sobre el problema planteado reconociendo que es la oportunidad para actuar frente al problema que se presenta. Como docentes sabemos que dentro de nuestras habilidades debe estar la reflexión frente a nuestro actuar y la modificación de nuestra práctica; este ejercicio crítico representa examinar las prácticas que forman parte de la tradición, para dar paso a la transformación de nuestra práctica y del contexto en donde nos desarrollamos.

Para Carr y Kemmis (1986, mencionado por Arias, 2019, p. 111) es: “una forma de autorreflexión realizada por participantes en situaciones sociales con el fin de mejorar la racionalidad y la justicia de sus propias prácticas, su comprensión de dichas prácticas y la situación en las cuales se dan esas prácticas”. Al revisar su definición este trabajo se realizó con el objetivo de revisar mi práctica directiva y el acompañamiento emocional del supervisor para realizar una mejor gestión que colabore con las docentes y se refleje en mejorar los resultados educativos en los alumnos.

Para Greenwood (2000, p. 34) “La investigación-acción tiene un compromiso con los valores de la colaboración, la democratización y la justicia en las estructuras sociales. Estos valores guían la investigación y fijan los parámetros para los resultados considerados aceptables entre los colaboradores”. Supone un proceso de colaboración, emancipar a los dueños del problema, desenvolverse en la acción, comenzar a hacerse expertos en la reflexión de la práctica para resolver, para tomar decisiones rápidas y precisas. En este caso con apoyo de las habilidades socioemocionales que son esenciales para la labor directiva.

Es por ello que de acuerdo a estos conceptos dados por los autores se decidió utilizar esta metodología para la elaboración del trabajo, reafirmando que debe realizarse una reflexión crítica sobre mi actuar para poder transformar mi gestión. En este caso el acompañamiento de la supervisora fue importante, ya que con su guía me fue orientando

para desarrollar las habilidades que requiere la función. No obstante, considero importante retomar sus recomendaciones de manera permanente porque mi gestión debe seguir mejorando en cada ciclo escolar.

4.5 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar las habilidades directivas que coadyuvaron a mejorar la gestión administrativa y pedagógica con docentes y padres de familia bajo el acompañamiento de la supervisora durante el ciclo escolar 2018 – 2019.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar las habilidades directivas con las que ingresé a la función para identificar áreas de mejora.
- ✓ Revisar las recomendaciones escritas que me realizó la supervisora para precisar las habilidades que me hacía falta desarrollar en el ciclo escolar 2018 – 2019.
- ✓ Realizar acciones concretas con padres de familia para poner en práctica las recomendaciones de la supervisora.
- ✓ Analizar las habilidades de gestión con docentes y padres de familia que se desarrollaron al finalizar el ciclo escolar 2018 – 2019.

“Las situaciones, si quieren cambiarse mediante procedimientos convincentes y democráticos, no pueden variar y evolucionar súbitamente. Paciencia, pues disminuir las resistencias requiere tiempo y no es conveniente forzar los procesos”.

Antúnez, Serafín (2003, p. 86).

Capítulo 5 Intervención educativa

Como se mencionó anteriormente, la propuesta de intervención está fundamentada en la investigación acción. Una vez identificados los aspectos a mejorar gracias al diagnóstico aplicado se enumeran una serie de acciones que se dividen en tres rubros: trabajo con las docentes, mejora de la gestión directiva y trabajo con padres de familia. Cada uno se delimita a los mayores porcentajes para realizar el plan de acción y realizar las acciones pertinentes.

5.1. Diseño de intervención

A continuación, se enumera cada uno y se agregan el análisis que se dio una vez que se concluyó su aplicación.

1. Del cuestionario aplicado al personal docente se recuperó para su atención aquellos aspectos en donde la perspectiva del cuerpo docente fue contrario o negativa en más del 50%. Fueron los siguientes:

- El 86% consideró que no siempre hay comunicación sobre las acciones que hay que realizar en la escuela.
- Más del 57% mencionó que no siempre se toma en cuenta su opinión.
- El 57% opinó que no siempre hay organización en el trabajo que se propone en la escuela.
- El 57% consideró que no siempre el trabajo realizado en colectivo ayuda a elevar los resultados de los alumnos.

2. Del autodiagnóstico mediante el cuestionario de Maslach que apliqué, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos.

- En la parte de conflicto, consideré que tenía una sensación de estar atrapada en medio de las demandas de las docentes y las indicaciones de las autoridades, además que cedía para satisfacer demandas conflictivas.
- En el rubro de pobre equipo de trabajo, consideré que la burocracia interfería con la realización de mi trabajo refiriéndome a la parte administrativa que consumía gran parte del tiempo de la jornada de trabajo y también fuera de éste. También considera el indicador de que las personas compiten en vez de mejorar, esta parte la sentí recién llegada cuando no había tanta vinculación entre las docentes y yo.
- En el aspecto de desinformación una de las partes más presentes en los primeros años de mi gestión fue el no tener la información necesaria para trabajar bien. Esto lo asocié con la poca información que se da para ejercer la labor, puesto que los perfiles del directivo hay una serie de habilidades que debemos cubrir, pero ya en la realidad escolar, hay trabajo administrativo y de gestión que no está escrito en ningún documento y que se tiene que resolver en el momento a veces hasta con sentido común, lo cual da la sensación de no realizarlo de manera adecuada.

3. De las veintisiete recomendaciones por escrito que realizó la supervisora sobre mi primera etapa de gestión en el ciclo escolar 2018-2019 destaca el siguiente punto:

- Favorecer una comunicación adecuada con los padres de familia, específicamente con los integrantes de la mesa directiva, representantes de toda la comunidad, ya que frecuentemente había dificultades entre ellos y además querían realizar actividades fuera de los estatutos de la asociación de padres de familia.

Para decidir la manera de mejorar lo anterior, se consideraron las aportaciones del referente teórico comenzando por Tylor, el cual nos menciona que es necesaria una guía para la colaboración para que haya una mejor administración de las labores; en este caso lo asocié con mi gestión y el trabajo en conjunto que se realizó con las docentes. Aunque ellas realizaban su labor en el aula aún antes de que se cubriera la vacante del director antes de mi llegada, había actividades que formaban parte de lo administrativo y de liderazgo que no podrían realizar ellas.

Por otro lado, se retoman los aportes de Goleman para el trabajo con las emociones, ya que en el cuestionario que elaboré para indagar sobre mi gestión. Me di cuenta de que

además de identificar que me hacían falta habilidades administrativas y de liderazgo, había conflictos con el personal docente o con los padres de familia que me afectaban emocionalmente e incidían en la toma de decisiones. Por lo tanto, necesitaba emplear estrategias para construir una inteligencia emocional que me ayudara a motivarme a mí misma, de perseverar a pesar de las frustraciones, controlar mis impulsos, regular mis estados de ánimo y ser capaz de empatizar, confiar en los que me rodeaban y toma sus opiniones.

Fue importante contar con la metodología de investigación acción, porque en forma de autorreflexión detecté los aspectos que tenía que mejorar con base en el contexto en el que desempeñaba la labor. Se realizó la intervención en un lugar específico y con las personas que formaban parte de la comunidad con el apoyo de la supervisora que con su acompañamiento siempre fue un referente claro en las actividades que debía realizar y además me daba espacio para la escucha y me aportaba ideas para que la labor fuera un poco más fácil.

En la siguiente tabla se desglosan los aspectos que tomé en cuenta en mi intervención para atender los elementos que identifiqué en cada rubro. Cabe señalar que en esta tabla se cuenta con tres columnas, pero la última se complementará con la información que se recabó en la intervención.

Tabla 14. Aspectos por mejorar y acciones de mejora

Aspectos por mejorar	Acciones de mejora	Evidencia de mejora
CON LAS DOCENTES		
1	Comunicación con las docentes sobre las acciones a realizar en la escuela.	Utilizar las juntas técnicas y las juntas de consejo técnico como un espacio para escuchar y compartir ideas.
2	Tomar en cuenta la opinión de las docentes.	Utilizar las juntas técnicas y las juntas de consejo técnico como un espacio para escuchar y compartir ideas.

3	Involucrar a las docentes en la organización de las actividades de la escuela.	Implementar actividades colectivas que se propusieron en la ruta de mejora escolar.	
4	Trabajo colaborativo con las docentes para impactar en los aprendizajes de los alumnos.	Realizar visitas a aula para darles acompañamiento a las docentes.	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
5	Resolución de conflictos de manera asertiva con base en los lineamientos.	Revisión de los principales puntos de la Guía Operativa.	
6	Organización de trabajo administrativo y pedagógico.	Implementación de agenda de trabajo para organizar la jornada de trabajo.	
7	Conocer los procedimientos para realizar las principales actividades administrativas.	Asesoría de supervisión para realizar actividades administrativas propias de la labor.	
CON PADRES DE FAMILIA			
8	Asesoría a padres de familia sobre su participación en la asociación de padres de familia.	<p>Darles a conocer las funciones de cada integrante.</p> <p>Realizar juntas informativas periódicamente para asesorarlos sobre las actividades que pueden realizar.</p> <p>Promover rendición de cuentas periódicamente con los demás padres de familia.</p>	

Fuente: elaboración propia

5.2. Implementación y evaluación de la intervención

A continuación, se hará una descripción de la implementación de las actividades enunciadas anteriormente durante ese periodo, algunas de ellas se realizaron simultáneamente, pero para fines de la redacción se tratará de realizar una descripción en orden cronológico.

Al inicio de ciclo escolar, lo primero que se realiza es la semana de trabajo intensiva de Consejo Técnico con el equipo colegiado, es por ello que para mí ese momento y otras juntas que tuvimos posteriormente, fueron la oportunidad de acercarme más a las docentes, promover el diálogo, escuchar sus propuestas y condensar el plan de trabajo de la escuela que en ese ciclo escolar era llamada Ruta de Mejora Escolar. En esa semana de trabajo intensivo tuvimos cinco sesiones de lunes a viernes, en los cuales cada sesión se centraba en temas particulares. La sesión 4 fue dedicada a revisar medidas de prevención y atención a casos de abuso sexual infantil, acoso escolar y maltrato y a acordar acciones de trabajo para todo el ciclo escolar.

Se eligió la sesión cuatro del día 16 de agosto de 2018 como uno de los ejemplos de la toma de decisiones en conjunto con las docentes, porque en la bitácora de la sesión quedó evidenciada la participación para elegir comisiones, espacios de guardias en la escuela y las acciones de la Ruta de Mejora que se realizarían en todo el año para impactar en los aprendizajes de los alumnos. La sesión fue dirigida por mí, pero la organización del trabajo fue de forma individual, en equipos, en equipos por grados y de forma colectiva, lo cual favorecía el diálogo entre todo el equipo colegiado. Esto para atender a los cuatro aspectos de mejora que ya había identificado en mi intervención con las docentes, los cuales se retoman a continuación ya con el instrumento que utilizaré como evidencia:

Tabla. 15 Evidencias con las docentes

	Aspectos a mejorar	Acciones de mejora	Evidencia de mejora
	TRABAJO CON LAS DOCENTES		
1	Comunicación con las docentes sobre las acciones a realizar en la escuela.	Utilizar las juntas técnicas y las juntas de consejo técnico como un espacio para escuchar y compartir ideas.	Acuerdos escritos de las juntas técnicas y juntas de consejo técnico escolar.

2	Tomar en cuenta la opinión de las docentes.	Utilizar las juntas técnicas y las juntas de consejo técnico como un espacio para escuchar y compartir ideas.	Acuerdos escritos de las juntas técnicas y juntas de consejo técnico escolar.
3	Involucrar a las docentes en la organización de las actividades de la escuela.	Implementar actividades colectivas que se propusieron en la ruta de mejora escolar.	Ruta de mejora escolar.
4	Trabajo colaborativo con las docentes para impactar en los aprendizajes de los alumnos.	Realizar visitas a aula para darles acompañamiento a las docentes.	Acordar acciones concretas en conjunto para la Ruta de mejora escolar.

Figura 26. Agenda de la cuarta sesión intensiva

SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
AUTORIDAD EDUCATIVA FEDERAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO
COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN BÁSICA

AGENDA DE CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR
SESIÓN INTENSIVA #4

CICLO ESCOLAR: 2018-2019
NOMBRE DEL CT: YOLOTLI
CCT: 09DJN0396Y
DIRECTOR(A): ELIZABETH JAMAICA SILVA
FECHA: 16 agosto 2018
HORA DE INICIO: 08:30 hrs HORA DE TÉRMINO: 14:30 hrs

PROPÓSITOS:

- Que el colectivo docente identifique las medidas de prevención y atención a casos de ASIAEM para ponerlas en práctica en el ciclo escolar 2018-2019.
- Que el colectivo docente identifique las acciones por desarrollar durante las primeras semanas del ciclo escolar y las organice estableciendo tareas, responsables y tiempos de realización.

PRODUCTO:

- Rol de guardias para la vigilancia de los lugares con tránsito escaso o temporal.
- Medidas de prevención y atención a casos de ASIAEM
- Ruta crítica de las acciones por desarrollar.

MATERIALES:

- Estrategia o Estrategias Globales de Mejora Escolar
- Cuaderno Bitácora del CTE en el SIEWEB para preescolar y primaria. Bitácora del CTE en Secundaria.
- Ficha descriptiva de logro de aprendizaje por grupo elaborada en la octava sesión, del ciclo escolar anterior.
- Guía operativa para la organización y el funcionamiento de las escuelas públicas en la Ciudad de México

ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	DURACIÓN DE ACTIVIDAD
1	Bienvenida	08:30-08:45
2	Lectura de propósitos y productos de la sesión	08:45-09:00
3	Revisión de las acciones de la ruta de mejora	09:00-09:30
4	Establecer acciones y estrategias de intervención para la atención de los alumnos y fortalecer sus aprendizajes	09:30-10:00

5	Revisión de la aplicación de la evaluación diagnóstica por grados	10:00-11:00
6	Analizar las acciones que se llevarán a cabo para la aplicación censal sobre habilidades básicas de lectura y cálculo mental	11:00-11:30
7	Elaboración de la ruta crítica de las acciones que se implementarán durante las primeras semanas	11:30-12:30
8	Análisis de los numerales 157-167 de la Guía operativa para la organización y el funcionamiento de las escuelas públicas en la Ciudad de México	12:30-13:00
9	Realizar grupo rotativo de vigilancia en lugares de tránsito escaso o temporal	13:00-13:30
10	Realizar acuerdos de prevención y atención a casos de ASIAEM	13:30-14:00
11	Asuntos generales	14:00-14:30

Tomado del archivo escolar 2018 - 2019

Figura 27. Bitácora de la cuarta sesión intensiva

SEP SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.
COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN PREESCOLAR

SESIÓN FASE INTENSIVA/ 4

En la Ciudad de México, Distrito Federal siendo las 08:30 hrs del 16 de agosto del 2018, se reunió el personal que se cita al calce de esta acta en el Centro de Trabajo YOLOTLI con CCT 09D.JN0396Y convocados por el (a) Director(a) que preside el Consejo Técnico Escolar, bajo la siguiente:

AGENDA

- 1.-Bienvenida
- 2.-Lista de Asistencia
- 3.-Lectura de propósitos y productos de la sesión
- 4.-Revisión de las acciones de la ruta de mejora
- 5.-Establecer acciones y estrategias de intervención para la atención de los alumnos y fortalecer sus aprendizajes
- 6.-Revisión de la aplicación de la evaluación diagnóstica por grados
- 7.-Analizar las acciones que se llevarán a cabo para la aplicación censal sobre habilidades básicas de lectura y cálculo mental
- 8.-Elaboración de la ruta crítica de las acciones que se implementarán durante las primeras semanas
- 9.-Análisis de los numerales 157-167 de la Guía operativa para la organización y el funcionamiento de las escuelas públicas en la Ciudad de México
- 10.-Realizar grupo rotativo de vigilancia en lugares de tránsito escaso o temporal
- 11.-Realizar acuerdos de prevención y atención a casos de ASIAEM
- 12.-Asuntos generales

Desarrollo

1.-Bienvenida
Se les da la bienvenida a la sesión a todos los asistentes.

2.-Lista de Asistencia

NOMBRE	PUESTO
ANA LUCIA TETLALMATZIN CARBAJAL	MAESTRO DE INGLÉS
CYNTHIA LEMUS MELLADO	MAESTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA

-Aplicación de instrumento para la elección de clubes definitivos (3 al 7 de septiembre).
-Al finalizar el diagnóstico realizará una aplicación censal sobre habilidades básicas de lectura y cálculo mental.

9.-Análisis de los numerales 157-167 de la Guía operativa para la organización y el funcionamiento de las escuelas públicas en la Ciudad de México
Se dio lectura a las páginas de la guía operativa remarcando los principales aspectos de integridad del alumno, programa Va seguro, protocolos de atención de ASIAEM.

10.-Realizar grupo rotativo de vigilancia en lugares de tránsito escaso o temporal
Realizamos el grupo rotativo de docentes, el cual quedó de la siguiente manera:

Pasillo del primer piso - Adriana y Ana Luisa (Docentes)
Baños Janet y Elizabeth (Docente y Directora)
Escaleras - Laura (Docente)
Patio Jovanne y Patricia Laura (docentes)
Área de recreos Cynthia (Educación Física)

11.-Realizar acuerdos de prevención y atención a casos de ASIAEM
Basándonos en la información revisada en la guía operativa registramos los siguientes acuerdos como medida de prevención para la organización de la escuela, dado que estamos reubicados en una escuela primaria.
-A falta de personal de limpieza decidimos que se harán guardias de limpieza por parte de los padres de familia para salones y baños, dentro de la escuela estarán plenamente identificados y sólo por tiempos definidos previamente por las docentes y directora.
-En la entrada de la escuela se hará hincapié en la seguridad de sus hijos al portar la credencial y el gafete para recogerlos.
-Dentro de la escuela se pedirá que estén atentos siempre a las indicaciones de su maestra para guardar el orden y la seguridad dentro de la primaria.

12.-Asuntos generales
Se trabajó con la planeación de actividades para la integración de alumnos de nuevo ingreso.
Se trabajó con la organización para la inscripción del día de mañana.

Acuerdos y/o Compromisos	Responsable	Prioridad a la que aplica	Fecha de implementación	Fecha de Terminación
Estar al pendiente de los lugares que nos toca vigilar durante la permanencia en la escuela.	ELIZABETH JAMAICA SILVA	Convivencia Escolar	20/08/2018	28/09/2018

Cierre de la reunión

JANNET IVONE GARCIA TELLEZ	MAESTRA DE JARDIN DE NIÑOS
ANA LUISA NUÑEZ DURAN	MAESTRA DE JARDIN DE NIÑOS
LAURA ANGELICA ARIAS SANCHEZ	MAESTRA DE JARDIN DE NIÑOS
ELIZABETH JAMAICA SILVA	DIRECTORA DE JARDIN DE NIÑOS

3.-Lectura de propósitos y productos de la sesión
Se da lectura a los propósitos de la sesión, se hace una revisión de los productos que se han elaborado hasta el momento.

4.-Revisión de las acciones de la ruta de mejora
Por equipos trabajamos las acciones de las cuatro prioridades educativas, cada quien propuso ideas de las acciones a realizar, al finalizar las compartimos en común y se definieron las que se registrarán definitivamente en la bitácora.

5.-Establecer acciones y estrategias de intervención para la atención de los alumnos y fortalecer sus aprendizajes
Se revisa la lista de los alumnos que están siendo atendidos por UDEEI y que reingresan a la escuela en este ciclo escolar, para revisar qué estrategias se van a implementar con ellos para apoyarlos. También se acuerda separar a algunos que estuvieron en el mismo grupo para favorecer la dinámica a lo largo del ciclo escolar.

6.-Revisión de la aplicación de la evaluación diagnóstica por grados
Por grados se organizaron para trabajar con diferentes instrumentos que recopilamos de años pasados para formar la de este ciclo escolar. En el caso de tercer grado se trabajó también con la evaluación institucional del ciclo escolar que terminó.

7.-Analizar las acciones que se llevarán a cabo para la aplicación censal sobre habilidades básicas de lectura y cálculo mental
Se analiza la información que se le dará a los padres de familia para que conozcan la estrategia, posteriormente las docentes les darán sugerencias de actividades que podrán realizar en casa como complemento a los que se retomará en el aula.

8.-Elaboración de la ruta crítica de las acciones que se implementarán durante las primeras semanas
Ruta crítica:
-Dar a conocer a la comunidad el marco para la convivencia e implementarlo durante todo el ciclo escolar con los padres de familia. (jueves 23 de agosto).
-Elaborar protocolos de intervención para salvaguardar la seguridad de los alumnos en diferentes momentos y difundir a los padres de familia. (jueves 16 de agosto).
-Conocer la guía operativa, cada docente se compromete a revisarla de forma individual durante el mes de agosto y septiembre.
-Implementación de clubes basados en los campos y las áreas de formación. (durante todo el

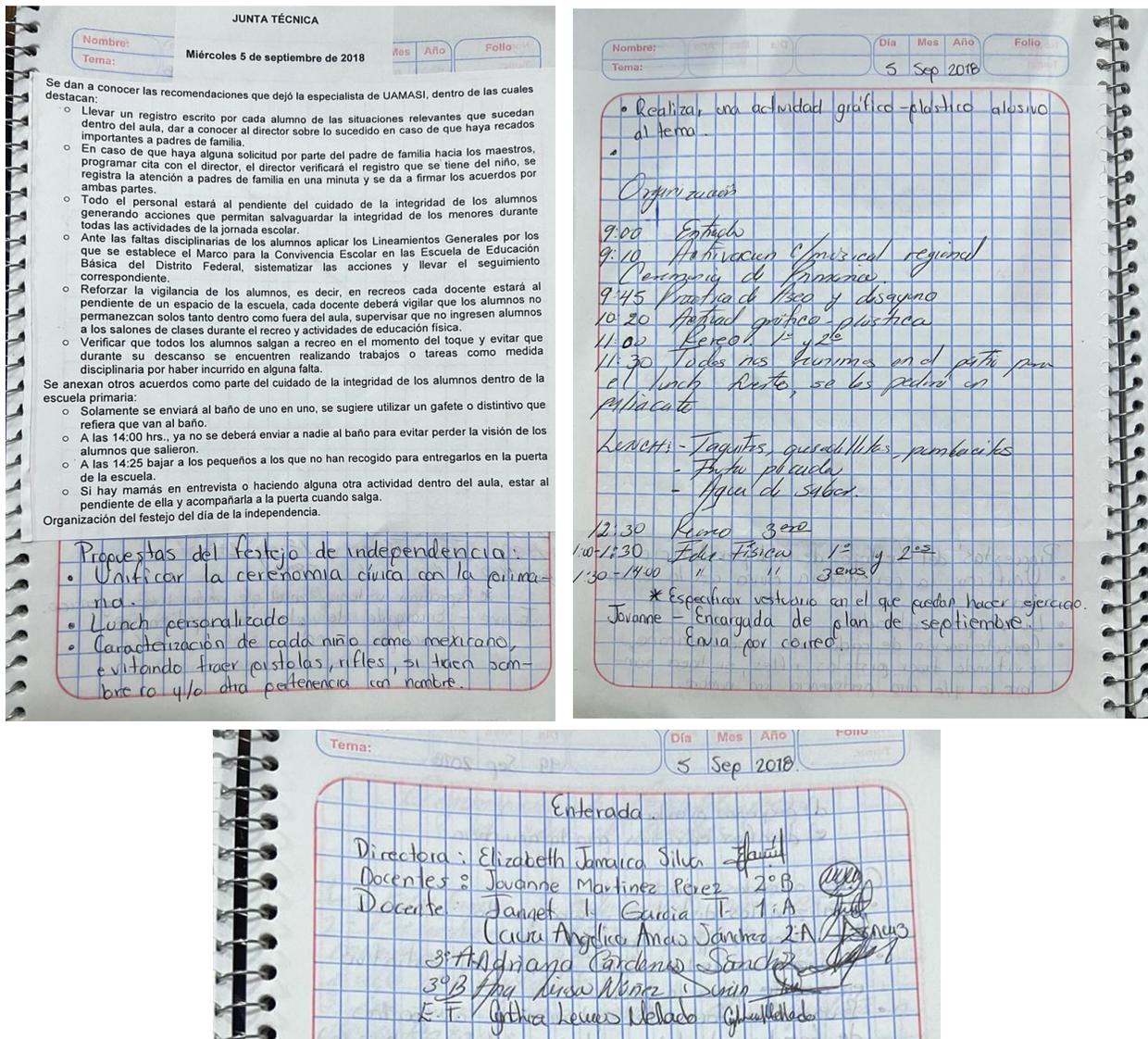
agosto del 2018. Donde la presente acta se elabora en presencia de los integrantes del Consejo Técnico que con el nombre y firma de los presentes, testifican la veracidad de su contenido.

NOMBRE	PUESTO	FIRMA
ANA LUCIA TETLALMATZIN CARBAJAL	MAESTRO DE INGLÉS	<i>Ana Lucia Tetlalmatzin Carabajal</i>
CYNTHIA LEMUS MELLADO	MAESTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA	<i>Cynthia Lemus Mellado</i>
ADRIANA CARDENAS SANCHEZ	MAESTRA DE JARDIN DE NIÑOS	<i>Adriana Cardenas Sanchez</i>
JANNET IVONE GARCIA TELLEZ	MAESTRA DE JARDIN DE NIÑOS	<i>Jannet Ivone Garcia Tellez</i>
ANA LUISA NUÑEZ DURAN	MAESTRA DE JARDIN DE NIÑOS	<i>Ana Luisa Nuñez Duran</i>
LAURA ANGELICA ARIAS SANCHEZ	MAESTRA DE JARDIN DE NIÑOS	<i>Laura Angelica Arias Sanchez</i>
ELIZABETH JAMAICA SILVA	DIRECTORA DE JARDIN DE NIÑOS	<i>Elizabeth Jamaica Silva</i>

Elizabeth Jamaica Silva
ELIZABETH JAMAICA SILVA
DIRECTORA DE JARDIN DE NIÑOS

Como se puede observar en la bitácora de la sesión, en la revisión de las cuatro prioridades educativas, cada una propuso ideas de las acciones a realizar, al finalizar las compartimos en común, lo cual coadyuvó al diálogo, tomar su opinión e involucrarnos todas en la organización de las actividades que se harían en la escuela. Lo mismo sucedió cuando se establecieron acciones y estrategias de intervención para la atención de los alumnos y fortalecer sus aprendizajes, en la elaboración del instrumento para el diagnóstico y cuando se elaboró la ruta crítica de las actividades de las primeras semanas.

Figura 28. Bitácora de la junta técnica



Tomado del archivo escolar 2018 - 2019

Esta evidencia que se anexa es una sesión de junta técnica que se tuvo el día 5 de septiembre de 2018 en donde se dan a conocer las recomendaciones que nos dejó la especialista de la Unidad de Atención al Maltrato Acoso Sexual Infantil (UAMASI) que había visitado la escuela y también se trataron otros asuntos generales como parte de la organización de la escuela en donde estábamos incorporados temporalmente por la reconstrucción de nuestro plantel. También se puede leer que se consensaban decisiones de todo tipo, en este caso fue la celebración del festejo de la Independencia de México, en donde las docentes dijeron qué actividades les parecían adecuadas para cumplir con los aprendizajes clave.

Otra de las intervenciones que ayudaron a la mejora de mi gestión como directora fue el acompañamiento en todo momento de la supervisora, pues ella iba modelando en algunas ocasiones cómo podía abordar conflictos con padres de familia, con docentes y también la elaboración de documentos administrativos. En este caso se hablará de tres puntos que se eligieron dentro de mi gestión administrativa con el apoyo de la supervisora.

Tabla 16. Evidencias de mi gestión administrativa.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
5	Resolución de conflictos de manera asertiva con base en los lineamientos.	Revisión de los principales puntos de la Guía Operativa.	Fichero de puntos principales de la Guía Operativa.
6	Organización de trabajo administrativo y pedagógico.	Implementación de agenda de trabajo para organizar la jornada de trabajo.	Agenda de trabajo
7	Conocer los procedimientos para realizar las principales actividades administrativas.	Asesoría de supervisión para realizar actividades administrativas propias de la labor.	Recomendaciones escritas por parte de la supervisora.

Elaboración propia.

Las primeras recomendaciones de la supervisora fue que revisara la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de educación Básica y para adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México 2018 – 2019, ya que es el documento

normativo que nos rige a todas las escuelas y ahí vienen las acciones específicas de cada actor escolar, al mismo tiempo, da la pauta para saber cómo actuar en todas las cuestiones administrativas con el personal del plantel. Esto es importante porque confirma que la aplicación de la normatividad no está (o no debe estar) a voluntad de los directivos y supervisores, sino en lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa competente.

En una junta de la supervisora con las directoras de los planteles oficiales revisamos algunos de los numerales más importantes de la Guía Operativa y que se enfocan principalmente en la labor directiva. Para mí esta sesión fue ilustrativa y significativa porque me ayudó a clarificar parte de mi labor, además nos proporcionó un fichero con esos aspectos que fueron un resumen práctico que podía consultar en el momento que lo necesitara. El fichero está dividido en tres partes: una descripción del numeral, lo más importante para considerar y la acción que debíamos realizar, incluir en el reglamento, difundir y/o evidenciar.

A continuación, anexo sólo una página de ese fichero que fue elaborado por la supervisora, ya que son varias páginas, sin embargo, al final se pondrá como parte del anexo (Ver anexo 1), porque servirá como referencia para reconocer la importancia de ese documento para mi labor directiva.

Figura 29. Fichero de aspectos importantes de la Guía Operativa

GUÍA OPERATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN INICIAL, BÁSICA, ESPECIAL Y PARA ADULTOS DE ESCUELAS PÚBLICAS EN LA CD. DE MÉXICO 2018-2019		
ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR.		
DESCRIPCIÓN	LO MÁS IMPORTANTE	ACCIÓN. Para incluir en reglamento, difundir y/o evidenciar
Se trata de un documento de carácter operativo normativo de observancia general, cuya normatividad contenida es de aplicación obligatoria para los integrantes de la comunidad educativa, acorde con las necesidades de operación en el funcionamiento de los servicios educativos. Pág. 7	Tipo de documento	
Este documento regula la operación del personal con funciones directivas, docentes, técnico docente, administrativas, de asesoría técnico pedagógica, de apoyo y asistencia a la educación de las escuelas de Educación Inicial, Básica (Preescolar). Asimismo, es de observancia obligatoria para el personal de las Zonas de Supervisión Escolar, Direcciones Operativas o Direcciones Regionales, Áreas de Operación y Gestión, Coordinaciones Regionales de Operación, de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), de la Dirección General de Educación General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), de la Dirección General de Educación General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), de la Dirección General de Educación General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI) y docentes en formación que desarrollarán Prácticas Profesionales y/o Servicio Social, así como maestros asesores de las Escuelas Normales y personal de supervisión de la Dirección General de Educación Normal y Actualización de Magisterio (DGENAM) que asistan a los servicios de Educación Básica en la Ciudad de México. Pág. 7	De carácter Obligatorio	Comentar con personal y padres de familia en Junta Informativa
Las autoridades educativas y escolares responsables de los servicios, darán a conocer esta Guía a toda la comunidad educativa en la primera reunión de trabajo del Ciclo Escolar 2018-2019 en el marco de las actividades de inicio del ciclo escolar.	Difusión.	Evidenciar con personal firmando en pág. 181. Poner título a la hoja Mandar copia a zona de su difusión. Antes del 15 de septiembre de 2018.
Deberá ser firmada de conocimiento por todo el personal del plantel educativo en la parte final de la misma como evidencia de su difusión. El personal directivo deberá informar a la comunidad escolar que está disponible para su consulta en versión electrónica a través del sitio web de la AEFCM3 y vigilarán su cumplimiento.		Evidenciar con padres. Considerar en primera junta con padres de familia en orden del día y evidenciar su difusión con la lista de enterados de los puntos tratados en la junta o en reglamento que se proporcione. Se debe retomar en futuras inscripciones para contar con evidencia de padres en cualquier momento del ciclo en que se inscriban.

Tomado del archivo escolar 2018 - 2019

Otra actividad que ayudó a mi labor como directora fue la utilización de una agenda de trabajo o cronograma de actividades que elaboraba de forma semanal para organizar las actividades que llevaba a cabo. Esta acción parecería simple y de sentido común para nuestra labor, pero para mí en ese momento era desconocida, pues no sabía que se tenía que elaborar y tampoco que fuera tan útil para centrar mi trabajo en aspectos tanto pedagógicos como administrativos. La sugerencia de elaboración también fue de la supervisora y ésta la elaboré de forma libre agregando objetivos y columnas por día en la cual se enuncian de forma breve las actividades que se planean realizar en la semana.

Por último, las evidencias se complementan con las recomendaciones escritas por parte de la supervisora, las cuales fueron importantes en todo el ciclo escolar porque formaban parte de mi retroalimentación; pero las recomendaciones que fueron más significativas para mí fueron las que me daba de forma verbal en el momento que lo requería y de forma inmediata, discreta y asertiva. En las juntas con padres de familia siempre sentía su respaldo y apoyo. Una de sus estrategias principales era darme mi lugar en la toma de decisiones para fortalecer mi liderazgo, ya sea con los padres o con las docentes. Un ejemplo de las recomendaciones escritas que me dio la supervisora se retomará en el siguiente apartado.

Con los padres de familia se retomará más la parte del trabajo con la Asociación de Padres de Familia, porque de forma particular la supervisora me hacía recomendaciones sobre la asesoría que debía brindarles, puesto que, en experiencia de años pasados, algunas madres de familia querían incidir en aspectos que estaban fuera de la normatividad. Además, en múltiples ocasiones se dirigían con poco respeto hacia mi persona, o hasta entre ellas, por lo cual estaba en constante trabajo con ellas para trabajar en conjunto. Las evidencias sobre este trabajo se señalan a continuación:

Tabla 17. Trabajo con padres de familia

TRABAJO CON PADRES DE FAMILIA			
8	Asesoría a padres de familia sobre su participación en la asociación de padres de familia.	Darles a conocer las funciones de cada integrante. Realizar juntas informativas periódicamente para	Materiales elaborados para los padres de familia. Recomendaciones escritas por parte de la supervisora.

	asesorarlos sobre las actividades que pueden realizar. Promover rendición de cuentas periódicamente con los demás padres de familia.	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Parte del trabajo que se realizó fue convocar a una junta inicial con todos los padres de familia para elegir a los representantes por votación. En ese ciclo escolar quedaron electos una presidenta, vicepresidenta, secretaria y seis vocales como lo marcan los lineamientos. Posteriormente los cité a una junta en donde sólo estarían ellas y ahí aproveché para darles a conocer los lineamientos de la Asociación de Padres de Familia y para que quedara más claro, elaboré un folleto con las funciones y responsabilidades de cada uno el cual se anexa a continuación.

Figura 30. Folleto para la Asociación de padres de familia

TESORERO:

Es la persona encargada de vigilar el resguardo del monto de las Aportaciones Voluntarias.

Sus funciones son:

- Recabar y resguardar, conjuntamente con el Presidente, las Aportaciones Voluntarias, en numerario, bienes o servicios.
- Extender y firmar los recibos que acrediten el pago de las aportaciones voluntarias.
- Llevar el control de los gastos que realice la Mesa Directiva, conforme al Plan de Trabajo, asentando los recibos, facturas o comprobantes en el Libro de Notas.
- Mantener actualizado mes con mes, el Libro de Caja registrando los Ingresos y egresos.
- No podrá disponer de las Aportaciones Voluntarias sin previa autorización de los demás miembros de la Mesa Directiva.
- En ausencia del tesorero, ninguno de los otros miembros de la Mesa Directiva a excepción del Presidente, será responsable de resguardar las Aportaciones Voluntarias.
- Llevar actualizado el inventario de las pertenencias de la Asociación (libro de notas, libro de caja, sello de la APAF, recursos materiales, etc.)
- Elaborar y someter a autorización de la Mesa Directiva el informe anual de ingresos y egresos.
- Entregar su informe de manera oral y escrita a todos los miembros de la Mesa Directiva, y en caso de que le sea solicitado a los Padres de Familia, Tutores o quienes ejerzan la Patria Potestad de los alumnos de la Escuela.

NOTA En caso de que el Tesorero incurra en mal uso de las Aportaciones Voluntarias, y existan elementos comprobatorios suficientes, éste se verá sujeto a las sanciones administrativas, civiles y/o penales que para el caso establecen las leyes correspondientes.

ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA
JARDÍN DE NIÑOS "YOLOTLI"

Precisiones sobre el trabajo dentro de la escuela



VOCALES:

Representan a cada grado escolar con que cuenta la Institución educativa.

- Representar a los Padres de Familia de los grados escolares que correspondan, en las reuniones de trabajo que lleve a cabo la Mesa Directiva de la Asociación.
- Incentivar la participación de sus representados, en actividades que benefician a la comunidad escolar.
- Dar a conocer las necesidades que les presenten sus representados, de los grupos a su cargo, para la elaboración del Plan de Trabajo de la Mesa Directiva.
- Incentivar la participación de sus representados, en actividades que benefician a la comunidad escolar.
- Apoyar en la realización y entrega de los citatorios a los Padres de Familia, Tutores o quienes ejerzan la patria potestad de los niños de los grupos a su cargo.
- Atender y apoyar las actividades de la Asociación que le indique el Presidente.

Reglamento de asociaciones de padres de familia:

- **ARTICULO 2o.-** Las asociaciones de padres de familia deberán constituirse y registrarse de conformidad con la Ley Federal de Educación y este reglamento.
- **ARTICULO 3o.-** Los padres de familia, los tutores y quienes ejerzan la patria potestad, tendrán derecho de formar parte de las asociaciones que se refiere el presente ordenamiento.
- **ARTICULO 4o.-** El objeto de las asociaciones de Padres de Familia será:
 - I.- Representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa sean comunes a los asociados;
 - II.- Colaborar con el mejoramiento de la comunidad escolar y proponer a las autoridades las medidas que estimen conducentes
- **ARTICULO 7o.-** Para el cumplimiento de su objeto en los términos previstos en este reglamento:
 - b) Desarrollarán sus respectivos programas de trabajo y cooperación y tratarán sus problemas y las soluciones que ofrezcan con las delegaciones generales a Secretaría de educación Pública [...].

<p>PRESIDENTE:</p> <p>Es electo en Asamblea General a través de la votación directa de los Padres de Familia, Tutores o quienes ejerzan la Patria Potestad. Es el representante legal de la Asociación de Padres de Familia de la Escuela, y en los asuntos que implique manejo de fondos su responsabilidad es mancomunada con el Tesorero.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer y hacer cumplir el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia. • Al inicio de su periodo, recibir el informe material y financiero de la Mesa Directiva saliente, y por consiguiente revisar y tomar las medidas necesarias en caso de encontrar alguna anomalía • Representar ante las Autoridades del Plantel Escolar, autoridades municipales, judiciales y civiles a los Padres de Familia, Tutores o quienes ejerzan la Patria Potestad de los alumnos inscritos en el Ciclo Escolar correspondiente. • Citar y presidir las Asambleas Generales, Ordinarias y Extraordinarias, de la Asociación de Padres de Familia de la Escuela. • Citar y presidir las Reuniones de Trabajo de la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de la Escuela. • Dirigir, junto con los demás miembros de la Mesa Directiva, la preparación de su Plan de Trabajo Anual sobre prioridades y acordarlo con la autoridad escolar, sometiéndolo a autorización de la Mesa Directiva y la Asamblea General. • En caso, de empate en la votación de algún acuerdo de la Asamblea General, tendrá el voto de calidad. • Firmar, con nombre y cargo, los oficios que la Asociación de Padres de Familia gire, para los efectos procedentes que más convengan a sus representados. • Firmar mancomunadamente con el Tesorero, recibos y demás documentos de orden financiero de la Asociación. • Velar porque se elaboren informes financieros mensuales y someterlos a autorización de la Mesa Directiva. Informar de ellos a sus representados y a la autoridad escolar. • Acordar y firmar junto con el Secretario, la correspondencia, actas, acuerdos, etc. de la Asociación. • Recabar y vigilar el resguardo, conjuntamente con el Tesorero, de las Aportaciones Voluntarias, las cuales serán destinadas para los fines propios que la misma Asociación determine, en beneficio de la comunidad escolar. • Rendir al final del ciclo escolar el Informe de las Actividades llevadas a cabo durante su gestión. • Al término de su periodo hacer entrega de su cargo al nuevo Presidente y, conjuntamente con el Tesorero y el Secretario, hacer entrega de toda la documentación contable y administrativa de la Asociación. 	<p>VICEPRESIDENTE:</p> <p>Será aquel Padre de Familia, Tutor o quien ejerza la Patria Potestad, que haya quedado en segundo lugar en la votación de la Asamblea General para elegir al Presidente de la Mesa Directiva. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar activamente al Presidente en la coordinación de las actividades de la Asociación cuando éste lo solicite. • Sustituir al Presidente cuando por cualquier razón éste se separe de su cargo. • Presidir, en caso de ausencia temporal del Presidente electo, las Asambleas Generales de la Asociación de Padres de Familia de la escuela. • Si el presidente electo renuncia a su cargo, el vicepresidente asumirá el cargo <p>SECRETARIO</p> <p>Es la persona encargada de llevar el control documental de todo lo referente a los trámites que se realicen en beneficio de los Padres de Familia, Tutores o quienes ejerzan la Patria Potestad.</p> <p>Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redactar en coordinación con el Presidente los citatorios correspondientes para la realización de la Asamblea General detallando la Orden del Día. • Convocar a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias tanto de la Mesa Directiva como de la Asamblea General, por instrucción del Presidente. • Tener actualizado el directorio de los asociados. • Realizar el pase de lista de las Asambleas, con el fin de declarar el quórum necesario para llevarlas a cabo. • Llevar el libro de actas debidamente firmado por los padres de familia presentes en la Asamblea, anotando las iniciativas, propuestas y acuerdos que se tomen. • Redactar, entregar y archivar los oficios que gire la Mesa Directiva, en relación a asuntos inherentes en beneficio de la comunidad escolar y de los asociados. • Al término de su gestión entregar al nuevo Secretario la documentación que estuvo bajo su custodia. • Levantar Actas de Acuerdos de la Mesa Directiva, para exponerlos y aprobarlos en Asamblea.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tomado del archivo escolar 2018 - 2019

Esto sirvió como guía para que supieran que había límites en su participación en la escuela, la idea no era coartar su entusiasmo, sino advertir que no podían tener injerencia en todas las decisiones, puesto que hay una parte pedagógica que nos corresponde al equipo colegiado y lo que se planea es con base en las necesidades de los alumnos principalmente con el conocimiento profesional con el que cuentan las docentes. Por otro lado, también se tenían que regular las relaciones interpersonales entre ellas y tomar acuerdos que quedaban escritos para poder darles seguimiento y evaluarlos constantemente.

En este aspecto considero que, aunque fue difícil el trabajo con los representantes de los padres de familia, si hubo un manejo adecuado de esta comitiva y se pudo trabajar en favor de los alumnos. Siempre fue importante la comunicación con los integrantes de la mesa directiva, pero también con toda la comunidad, con ellos se utilizaban carteles informativos sobre todo de los avances de la construcción de la obra de la escuela, lo cual era la principal preocupación de todos. También se hacían reuniones con los arquitectos de

la obra lo cual les daba mayor información y, por ende, tranquilidad a los que asistían, ya que llevábamos casi un año en espera de la entrega de nuestro plantel.

En cada visita realizada por la supervisora y su registro escrito me daba tareas de acuerdo con los aspectos que debía mejorar, pero para evidenciar el avance que reconoció la supervisora de mi labor directiva anexaré el registro escrito del día 18 de junio de 2019 en donde se realizaba la última rendición de cuentas a los padres de familia. En esa ocasión yo aproveché la junta del grupo 2º A para detallar los resultados de las acciones de la Ruta de Mejora Escolar, de la evaluación institucional presentando gráficas. También se le dio espacio a una de las representantes de la Asociación de Padres de Familia para que diera el informe financiero.

Figura 31. Registro de visita de supervisión

REGISTRO VISITA TÉCNICO-PEDAGÓGICA DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR		
Dirección de Educación Inicial y Preescolar	N° <u>4</u>	Zona Escolar <u>250</u>
Nombre del Centro Educativo	<u>JARDIN DE NIÑOS YOLOTLI</u>	CCT <u>09DJN0396Y</u>
Fecha <u>18-06-2019</u>		
Tipo de visita: <u>ASESORÍA y ACOMPAÑAMIENTO.</u>		
Propósito de la visita:		
<ul style="list-style-type: none"> * <u>Acompañar al personal del plantel en actividad con padres de familia orientada a la rendición de cuentas.</u> * <u>Acompañar a directora del plantel en la rendición de cuentas de su intervención.</u> 		
PRIORIDAD: MEJORA DE LOS APRENDIZAJES.	PRIORIDAD: MEJORA DE LOS APRENDIZAJES	
RENDICIÓN DE CUENTAS DE AVANCES EN LOS ALUMNOS.	LIDERAZGO DIRECTIVO	
ASPECTOS OBSERVADOS	ASPECTOS QUE SE DEBEN MEJORAR	COMPROMISOS Y ACUERDOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El día de hoy asistí a las actividades realizadas en el grupo de segundo grado a cargo de la maestra Laura Arias Sánchez. ➤ La maestra trabaja con sus alumnos actividad de expresión de sentimientos respecto a lo que más les ha gustado del Jardín de Niños y ante lo cual los alumnos realizan comentarios en torno a las amistades que han tenido a lo largo del ciclo escolar. ➤ Los alumnos se pueden ver mucho más seguros en sus expresiones, la maestra pone atención a cada uno de los comentarios y trata de establecer relación del último comentario con comentarios previos para que los niños vayan estableciendo relaciones de tiempo. La intervención de la maestra siempre trata de motivar y reconocer lo realizado. ➤ Posteriormente les sugiere realizar una actividad gráfica la cual corresponde también a la planeación de la quincena. La maestra proporciona los materiales a utilizar y da a los niños algunas propuestas sobre su uso. Los niños ya conocen bien la dinámica por lo que participan adecuadamente al usar los materiales y también al concluir en su acomodo. ➤ Realizan el consuno de desayuno escolar adecuadamente, complementado por una sencilla ración que los alumnos traen de casa. En dos casos los alumnos no consumen la leche, aunque si participan en el 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se podrán apoyar para subsecuentes años en la línea de tiempo que les permita identificar avances e ir compartiendo con los padres de familia los logros alcanzados con mayor objetividad para ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una adecuada presentación de resultados alcanzados tanto por parte de la directora Elizabeth Jamaica como de la maestra Laura Arias Sánchez. Invito a la maestra Jamaica a continuar fortaleciendo su liderazgo en la comunidad, presentar y dirigirse a los padres siempre con evidencias claras de hechos o avances lo cual da certeza y seguridad a todos. ➤ Compartir siempre las experiencias positivas entre el personal, para partir de las fortalezas detectadas para nuevas actividades

<p>programa y a decir de la maestra a petición de las madres de familia y bajo condición médica.</p> <p>➤ Una vez concluidas sus actividades, los alumnos se integran a otro grupo para que se realice la rendición de cuentas. En todos los casos se presentan las madres de familia a escuchar la participación de la maestra titular del grupo y de la directora. La maestra Elizabeth Jamaica comenzó el trabajo con padres de familia, agradeciendo su participación y apoyo para llevar a los alumnos a la escuela primaria Teziutlán. Les informó brevemente sobre lo que sabe de avances del edificio escolar y mencionó recientemente realizado en las sesiones de CTE, en donde se revisa el nivel de avance de acuerdo con las prioridades de la Ruta de Mejora. La directora fue compartiendo con los padres de familia cada una de las prioridades y apoyada en datos estadísticos, así como en resultados de la evaluación institucional. Invitó también a madre de familia a hablar de su participación y del cumplimiento de su plan de trabajo y el informe que dará la mesa directiva. A la vez la directora informó sobre los comités de CEPS y sus logros. La maestra Laura se enfocó con una dinámica a recordar el punto de partida de los alumnos y algunas de las experiencias que han compartido juntos que han permitido el crecimiento de los niños. Fue clara en sus explicaciones y recomendaciones para seguir trabajando y muy sensible al reconocer los aprendizajes de los niños y el apoyo que le han brindado los padres de familia.</p> <p>➤ Observo a la directora del plantel Elizabeth Jamaica más segura a la presentación de resultados alcanzados, así como en forma más asertiva dio respuesta a las preguntas de los padres de familia referentes a la organización escolar y avances en la construcción del edificio escolar.</p>		
<p>Seguimiento:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> * Seguimiento a participación de padres en diferentes actividades y a la toma de decisiones a partir de los resultados compartidos con ellos. * A los avances en la construcción del edificio escolar para la difusión con padres de familia. 		
<p>NOMBRE Y FIRMA DE LA DIRECTORA</p> <p>COORD. SECTORIAL 2 EDUC. PREESCOLAR J. D. YOLO ELIZABETH JAMAICA SILVA. C.T. 09DJN0396Y Delegación V. Carranza</p>		<p>NOMBRE Y FIRMA DE LA SUPERVISORA</p> <p>S. E. <i>[Firma]</i> SUPERVISORA DE LOURDES ADRIANA DEL VAL SALAS ZONA 60 SECTOR VERASTINGO DEPARTAMENTO ATEL, VERASTINGO DEPARTAMENTO</p>

Tomado del archivo escolar 2018 - 2019

Como se puede leer en la figura 31, la supervisora hizo un reconocimiento sobre la seguridad que mostraba frente a los padres de familia y asertiva ante los cuestionamientos hechos. Por la fecha en la que fue elaborada la recomendación tiene mayor relevancia porque fue a finales del ciclo escolar, lo cual quiere decir que si hubo mejoras y un acompañamiento asertivo por parte de la supervisora. En ese momento considero que yo me sentía más integrada al equipo colegiado, más involucrada en la toma de decisiones en conjunto, más cercana a los padres de familia y sus demandas y también más segura de mí misma como directora en el plantel.

Conclusiones

Al término de la aplicación de la intervención se pudo evidenciar el cumplimiento del objetivo general el cual fue: analizar las habilidades directivas que coadyuvaron a mejorar la gestión administrativa y pedagógica con docentes y padres de familia bajo el acompañamiento de la supervisora durante el ciclo escolar 2018 – 2019. El cumplimiento se da gracias a las acciones que se llevaron a cabo de manera específica tomando en cuenta los elementos que según los instrumentos de diagnóstico aplicados requerían de mayor atención. Este plan de atención se centró en tres grandes rubros: trabajo con las docentes, con los padres de familia y mejor organización en mi gestión administrativa.

Las acciones que se llevaron a cabo siempre fueron bajo el acompañamiento de la supervisora, que tanto de forma verbal como escrita me daba recomendaciones que ayudaban a rescatar las actividades que dominaba y también las que me hacía falta implementar. Cabe señalar que la supervisora desde el primer día tuvo actitud de escucha, fue comprensiva, optimista, paciente y tuvo confianza en que podía mejorar mi gestión. Esas actitudes influyeron definitivamente en mi desempeño porque en todo momento me sentí acompañada, respaldada, tuve una autoridad que siempre resolvió mis dudas y además me modeló algunas actividades que formaban parte de mi gestión que se enunciaron a lo largo de esta investigación. Al final quedó evidenciado por escrito que mi labor directiva si mejoró de acuerdo a ella que fue mi mentora en todo el ciclo escolar 2018-2019.

Respecto al objetivo específico: Identificar las habilidades directivas con las que ingresé a la función para encontrar áreas de mejora, se puede observar con claridad en los relatos que realicé sobre las experiencias variadas que tuve al llegar al plantel y cómo traté de resolverlas con el conocimiento que tenía en ese momento. Posteriormente se confirmaron con el instrumento de autodiagnóstico que utilicé para reconocer que la función me estaba superando, ya que no contaba con todas las habilidades requeridas. También el cuestionario aplicado a las docentes fue de suma importancia para conocer sus opiniones sobre mi gestión y con sus respuestas pude reflexionar que daba por hecho opiniones que las maestras no tenían sobre mí y, por otro lado, que había actitudes en mí que no las hacía sentir tomadas en cuenta y, por lo tanto, había conflictos con ellas en esa resistencia a realizar acciones que ellas consideraban ajenas a sus intereses.

Los objetivos específicos de: revisar las recomendaciones escritas que realizó la supervisora para precisar las habilidades que me hacía falta desarrollar en el ciclo escolar 2018 – 2019 y realizar acciones concretas con padres de familia para poner en práctica las recomendaciones de la supervisora, se cumplieron porque siempre recurrí a lo que me señaló para la mejora de la labor y fueron la brújula para clarificar los aspectos en donde tenía que trabajar más. Incluía trabajo con los padres de familia, con las docentes, acuerdos con la primaria en donde estábamos instalados temporalmente y el trabajo administrativo. Todas ellas me ayudaron a fortalecer poco a poco mi liderazgo dentro de la escuela. Cabe señalar que la supervisora sentía un compromiso profundo por su labor y por eso sus recomendaciones siempre fueron oportunas, extensas, consecutivas; éstas quedaron registradas con formatos exclusivos para ese fin y por eso también las pude utilizar como evidencias en esta investigación.

El objetivo específico: analizar las habilidades de gestión con docentes y padres de familia que se desarrollaron al finalizar el ciclo escolar 2018 – 2019, se cumplió y quedó de manifiesto en la reflexión de la intervención y se sustenta con las evidencias que se incluyeron en cada caso. Cabe señalar que las habilidades directivas no se terminan de construir, pues cada ciclo escolar es una oportunidad para aprender de las situaciones que van surgiendo. Lo mismo pasa cuando hay cambios de centros de trabajo porque cada escuela tiene su propia cultura escolar; pero para fines de esta investigación sí se pudieron analizar algunas habilidades con las que no contaba en el inicio de mi gestión.

La pregunta de investigación: ¿Cuáles son las habilidades que construye una directora novel con el acompañamiento de la supervisora para enfrentar los principales retos que se le presentan al llegar a un plantel? se fue clarificando a lo largo de la investigación. Se pueden destacar habilidades como escucha, toma de decisiones en colegiado, involucramiento de las docentes en la construcción de la Ruta de Mejora Escolar proponiendo actividades que favorecieron el aprendizaje de los alumnos y alumnas, todo esto aprovechando los tiempos en las juntas de consejo técnico escolar y también en algunas juntas técnicas.

La asesoría a los padres de familia de la Asociación de padres de familia y el manejo de la normatividad para regular su participación en la escuela y evitar conflictos interpersonales, también fueron determinantes en esta experiencia y contribuyó a la mejora

de la comunicación con toda la comunidad educativa y por consiguiente a fortalecer mi liderazgo. Pero definitivamente las que fueron de mayor ayuda fueron las habilidades emocionales que puse en práctica para el manejo de situaciones problemáticas, la seguridad y confianza que me infundió la supervisora me fortaleció como persona en medio del caos que se suscitó varios días en la escuela por múltiples factores: la construcción de la escuela, la resistencia a de las docentes y algunos padres de familia, los problemas jurídicos con uno de los trabajadores, por mencionar algunos.

De acuerdo con la siguiente investigación se comprueba la hipótesis planteada al inicio en la que sostenía que. en los perfiles y parámetros del perfil directivo vienen una serie de habilidades pedagógicas, pero más administrativas con las que hay que contar. También contempla la intervención con los integrantes del colegiado en caso de conflictos, para eso el director debe tener habilidades emocionales para mediar las conductas de todos los docentes, ser asertivo, empático, tener fortaleza, paciencia entre otras cualidades que ayudarían a resolver los conflictos.

Además, no sólo es con los docentes, sino también con los padres de familia, por eso se necesita el acompañamiento de un supervisor que comprenda la situación que enfrente un director novel y darle el apoyo que requiere. Ya no se necesitan supervisores que tengan un papel persecutorio y rígido, sino uno con rostro más humano, cercano a nuestras necesidades, que se involucre en el contexto de la escuela y respalde la función de la directora ante los docentes y los padres de familia. Su experiencia nos puede ayudar a construir herramientas que podamos utilizar para mejorar nuestra gestión y soportar los desafíos de la labor.

Finalmente, como hallazgo, sin haberlo previsto se encontró que se tenían ideas preconcebidas de lo que pensaban las docentes acerca de la labor directiva y eso ocasionaba que hubiera una barrera en el trabajo colaborativo, al menos por parte del directivo. Incluso cuando se elaboraba el instrumento de diagnóstico para las docentes se tenía un supuesto de lo que ellas pensaban de la labor directiva que, de no haberse aplicado, hubiese dado un giro a esta investigación. Al analizar las respuestas, se encontró que la mayoría reconocía como asertiva la labor que realizaba. El 57% se sentían motivadas en el trabajo, reconocían una comunicación efectiva, sentían acompañamiento en su

intervención y percibían que me preocupaba por las necesidades del equipo. El 71% apreciaba una valoración de su trabajo.

Esta situación para mí fue reveladora porque comprendí que las ideas preconcebidas con las que llegamos a un centro de trabajo son basadas en creencias, suposiciones y hasta consejos de otros colegas que proponen que llegues con una investidura de autoridad para ganar el respeto de los compañeros. Esta actitud lejos de construir liderazgo va alejando a la autoridad de sus colegas, hace que se olvide el último peldaño en el que estábamos y crea un sesgo que dificulta el trabajo en equipo y su impacto en el aprendizaje de los alumnos. En estos tiempos se necesita contar con el acompañamiento de autoridades que se muestren empáticas y promuevan la toma de decisiones en conjunto. Es imprescindible que, tanto la directora como la supervisora, sean más democráticas y cercanas a las necesidades de sus compañeras desterrando la idea de la persecución para lograr la excelencia en la educación.

Referencias

- Acuerdo Nacional Para La Modernización de la Educación Básica, publicado en el Diario Oficial de la Federación, número 19/05/1992.
- Acuerdo número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica, publicado en el Diario Oficial de la Federación, número 19/08/2011.
- Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, número 07/12/1982.
- Arias, Clara Inés, & Restrepo, María Isabel (2009). La investigación-acción en educación: un camino hacia el desarrollo profesional y la autonomía. *Íkala, revista de lenguaje y cultura*, 14(22),109-122. [fecha de Consulta 8 de Julio de 2022]. ISSN: 0123-3432. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=255020476004>.
- Antúnez, Marcos Serafín (2003), *Formación de Directoras y Directores de Centros Educativos. Gestión institucional*, San Salvador, Algier's impresores.
- Barba-Martín, R., Barba, J., & Martínez Scott, S. (2015). La formación continua colaborativa a través de la investigación-acción. Una forma de cambiar las prácticas de aula. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, 0(19), 161-175. doi:<https://doi.org/10.18172/con.2769>.
- Bazarra, Lourdes y Olga Casanova (2014), *Directivos de escuelas inteligentes. ¿Qué perfil y habilidades exige el futuro?* México: Ediciones SM.
- Becerra, Jiménez Elizabeth (2005), *Los programas de Educación preescolar en México*, (Tesis), UPN.
- Campo, Alejandro, (2006), *La dirección escolar: las tareas básicas y algunos retos pendientes*, Aula abierta, ICE, Universidad de Oviedo, núm. 88, pp. 201-215.
- Elías, María Esther, 2015, *La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo*, *Revista Electrónica Educare*, <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.16>.
- Fierro, Cecilia, Bertha Fortoul y Lesvia Rosas, (1999). *Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción*. México: Paidós.

Flores, Víctor Daniel (1994), El ingreso de México a la OCDE, Revista Comercio Exterior, Vol. 44, número 6, 517-523, http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/360/20/junio_1994.pdf.

Gil-Monte, P., y Peiró, J. (1999). Validez factorial del Maslach burnout inventory en una muestra multiocupacional. *Psicothema*, 679-689.

Greenwood, D. J. (2000). De la observación a la investigación-acción participativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. *Revista de Antropología Social*, 9, 27. Recuperado 8 de julio de 2022, de <https://revistas.ucm.es/index.php/RASO/article/view/RASO0000110027A>.

Herrera, Ketty, Rico, Reinaldo, y Cortés, O. (2014). El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. *Escenarios*, 12(2), 7-18.

Krichesky, Gabriela y Francisco Javier Murillo (2012), El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* [en línea], 10(1), 26-43 [fecha de Consulta 29 de junio de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55123361003>.

La historia de la colonia federal, una telaraña urbana. (2022). Recuperado 30 de marzo de 2022, de MX City Guía Insider website: <https://mxcity.mx/2020/08/colonia-federal-telarana-urbana-historia/>

Ley General del Servicio Profesional Docente. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013. Reformada el 19 de septiembre de 2018. Diario Oficial de la Federación, número 04/01/2018.

Moriana, E., & Herruzo, J. (2004). Estrés y burnout en profesores. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 597-621.

OCDE, 2010, Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas. *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. Publicado en <https://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (03 de marzo de 2022), Sobre la UNESCO. <https://es.unesco.org/about-us/introducing-unesco>.
- Quiroz, Lima Maria Elena (2002), La metodología de proyectos del PEP 92 y su influencia en la Práctica docente (Tesis), UPN.
- Sarre, Latapí Pablo (2004), La SEP por dentro, Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004), México: FCE.
- SEP (2008), El personal directivo y de asesoría frente al desafío de la reforma de la educación preescolar. México.
- SEP (2010), Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Módulo 1, México.
- SEP (2013), Orientaciones para fortalecer la asesoría académica en la escuela. Asesoría y Dirección Escolar, México.
- SEP (2011), Plan de estudios 2011 Educación Básica, México.
- SEP (2017), Perfil, Parámetros e indicadores para personal con funciones de Dirección y de Supervisión en Educación Básica. México.
- SEP. (1999). ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico. México: SEP.
- Sistema de Información del Desarrollo Social, Programa Integrado Territorial Para El Desarrollo Social 2001-2003, Recuperado 30 de marzo de 2022, SEDESOC: http://www.sideso.cdmx.gob.mx/documentos/ut/VEC_17-030-1_C.pdf.
- UNESCO (1990), Declaración Mundial sobre Educación para Todos y el Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje. Tailandia.
- UNESCO (2000), Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires.
- UNESCO (2000), Marco de Acción de Dakar - Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes. Francia.

UNESCO (2016), Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Corea.

UNICEF, (2019) Orientaciones programáticas sobre la importancia de la calidad en la educación para la Primera Infancia en América Latina y el Caribe, Panamá.

USICAMM (2019), Perfil docente, directivo y de supervisión. México.

Vázquez, Recio Rosa (2013), La dirección de centros: Gestión ética y política, Madrid, Morata.

ANEXOS

Anexo 1 Fichero con aspectos importantes de la Guía operativa

GUIA OPERATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN INICIAL, BÁSICA, ESPECIAL Y PARA ADULTOS DE ESCUELAS PÚBLICAS EN LA CD. DE MEXICO 2018-2019

ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR.

GUÍA OPERATIVA.

Descripción	LO MAS IMPORTANTE	ACCION.
Se trata de un documento de carácter operativo normativo de observancia general, cuya normatividad contenida es de aplicación obligatoria para los integrantes de la comunidad educativa, acorde con las necesidades de operación en el funcionamiento de los servicios educativos. Pág. 7	Tipo de documento	Para incluir en reglamento, difundir y/o evidenciar
Este documento regula la operación del personal con funciones directivas, docentes, técnico docente, administrativas, de asesoría técnico pedagógica, de apoyo y asistencia a la educación de las escuelas de Educación Inicial, Básica (Preescolar). Asimismo, es de observancia obligatoria para el personal de las Zonas de Supervisión Escolar, Direcciones Operativas o Direcciones Regionales, Áreas de Operación y Gestión, Coordinaciones Regionales de Operación, de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE), de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST) y docentes en formación que desarrollarán Prácticas Profesionales y/o Servicio Social, así como maestros asesores de las Escuelas Normales y personal de supervisión de la Dirección General de Educación Normal y Actualización de Magisterio (DGENAM) que asistan a los servicios de Educación Básica en la Ciudad de México. Pág. 7	De carácter Obligatorio	Comentar con personal y padres de familia en junta informativa

<p>Las autoridades educativas y escolares responsables de los servicios, darán a conocer esta Guía a toda la comunidad educativa en la primera reunión de trabajo del Ciclo Escolar 2018-2019 en el marco de las actividades de inicio del ciclo escolar.</p> <p>Deberá ser firmada de conocimiento por todo el personal del plantel educativo en la parte final de la misma como evidencia de su difusión. El personal directivo deberá informar a la comunidad escolar que está disponible para su consulta en versión electrónica a través del sitio web de la AEFCM3 y vigilarán su cumplimiento.</p>	Difusión.	<p>Evidenciar con personal firmando en pág. 181. Poner título a la hoja Mandar copia a zona de su difusión. Antes del 15 de septiembre de 2018.</p>
		<p>Evidenciar con padres. Considerar en primera junta con padres de familia en orden del día y evidenciar su difusión con la lista de enterados de los puntos tratados en la junta o en reglamento que se proporcione. Se debe retomar en futuras inscripciones para contar con evidencia de padres en cualquier momento del ciclo en que se inscriban.</p>

SIIE WEB

<p>SIIE Web. El SIIE Web (Sistema Integral de Información Escolar en Web) se concibe, diseña y desarrolla como una herramienta informática que ofrece a la escuela múltiples oportunidades para lograr una autonomía de gestión más eficiente en torno a sus recursos humanos, materiales y financieros.</p> <p>De esta forma, la utilización del SIIE Web es obligatoria para todos los procesos de control escolar, gestión administrativa de personal, recursos materiales, y procesos técnico pedagógicos y operativos, que son responsabilidad de la escuela y de la Zona Escolar, en su caso.</p>	Aplicación obligatoria	<p>Solo mencionar en junta informativa para que los padres conozcan y den la importancia a los trámites administrativos y en general lo que es el SIIE WEB</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MODELO EDUCATIVO

<ul style="list-style-type: none"> • Fin último poner a las niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos. • LEMA. “Educar para la libertad y la creatividad”. El modelo precisa la forma en la que, a través de cinco grandes ejes, la reorganización del sistema educativo contribuye a que todas las niñas, niños y jóvenes de nuestro país desarrollen su potencial para ser exitosos en el siglo XXI. 	Difusión en general en primera reunión y/ o al momento	<p>Mencionar aspectos generales a los padres de familia con apoyo de láminas en la junta informativa.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Ejes: Planteamiento curricular, la escuela al centro del sistema educativo, formación y desarrollo profesional docente, inclusión y equidad, gobernanza del sistema educativo. • Principios pedagógicos: Condiciones esenciales para la implementación del currículo. • Obligatoria la aplicación del documento Aprendizajes clave. 	de la inscripción.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	--

REGLAMENTO INTERNO

<p>Al inicio del ciclo escolar, los integrantes de la comunidad educativa de cada plantel podrán elaborar un reglamento interno en el que se consideren todos los aspectos de la vida escolar de acuerdo a la particularidad de operación del propio servicio educativo. Éste deberá ser congruente con la normatividad vigente</p>	Difusión.	Deberá ser firmado por los padres , madres de familia o tutores de los alumnos, durante la primera junta con padres de familia y/o posterior a la inscripción de un nuevo alumno. Recabar evidencia.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DIRECTOR DEL PLANTEL

Presentación. Perfil, funciones.	Difusión. Nombres y cargos del personal del plantel y autoridades.	Difusión explicar cartel con organigrama y autoridades en primera junta informativa con padres de familia y/o posterior a la inscripción de un nuevo alumno. Recalcar la importancia de que se mantenga una comunicación cercana con la directora. Recabar evidencia
----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CALENDARIO ESCOLAR.

La prestación del servicio educativo y los días laborables se sujetarán a lo señalado por el Acuerdo 09/05/18 por el que se establecen los calendarios escolares para el ciclo lectivo 2018-2019, aplicables en toda la República para la educación preescolar, primaria, secundaria Y normal.	Difusión.	Explicar el calendario que se eligió Sesiones de CTE. Fase intensiva y ordinarias. Semana de actualización Compensación de tiempo diaria. Incluir en orden del día que firmarán los padres en la primera junta informativa o al momento de su inscripción.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PRIMERA REUNION INFORMATVA

<p>Dar a conocer la presente Guía, la organización del plantel educativo, el reglamento escolar, el personal que labora en éste y sus funciones, la Ruta de Mejora del plantel educativo, los Lineamientos Generales para el expendio y distribución de alimentos y bebidas preparados y procesados en las escuelas del Sistema Educativo Nacional (SEN)28, los Lineamientos Generales por los que se establece un Marco para la Convivencia Escolar y el calendario oficial así como los días destinados para las reuniones del CTE: cinco días de la Fase Intensiva previo al inicio del ciclo escolar y ocho para las reuniones a lo largo de éste.</p>	<p>Aspectos importantes a incluir en primera junta informativa o al momento de la inscripción de un niño.</p>	<p>Considerar todos estos aspectos en el desarrollo d la primera junta y anotarlos en la orden del día. Los padres de familia firmarán de enterados en la primera junta o al momento de su inscripción.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

LIBROS DE TEXTO.

<p>Primer día del ciclo escolar, todos los alumnos que cursan la Educación Preescolar, Primaria y/o Secundaria, además del personal docente (en su caso), cuente con los materiales escolares respectivos y puedan hacer uso de éstos.</p>	<p>Evidencia de entrega de Libros de texto</p>	<p>realizar la comprobación debida a través del formato denominado Comprobación de la entrega de libros de texto gratuitos. SIIEWEB. Se guarda en dirección.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MATERIAL ESCOLAR.

<p>Se debe apegar a la Lista de materiales y útiles escolares autorizados para iniciar las actividades en las instituciones de Educación Básica al inicio del ciclo escolar. La directora debe saber lo que solicita en cada grupo y dar su visto bueno. No exceder en cantidades. No acumular. Estos materiales no deberán ser excesivos, ni onerosos, Educación Física puede pedir algo previa autorización de directora. Esto se aplica con todos los materiales solicitados en el plantel.</p>	<p>Difusión. en general en primera reunión y/ o al momento de la inscripción.</p>	<p>Incluir el apartado en el reglamento y orden del día de la primera junta informativa.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.

<p>En la Educación Preescolar, la evaluación del desempeño del alumno es exclusivamente cualitativa. por lo que el docente con base en las evidencias reunidas durante el proceso educativo, únicamente anotará en el Reporte de Evaluación, sus recomendaciones para que los padres, madres de familia</p>	<p>Difusión sobre evaluación. Dar a conocer</p>	<p>Incluir como información en reglamento y orden del día de la primera junta informativa.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>tutores contribuyan a mejorar el desempeño de sus hijos, sin emplear para ello ningún tipo de clasificación o referencia numérica.</p> <p>Evaluación Diagnóstica. La evaluación diagnóstica tiene también como propósito el reconocimiento de la diversidad en el aula y la inclusión educativa desde la identificación de las necesidades presentadas por los estudiantes y sus contextos escolares.</p>	<p>a los padres de familia. Sobre evaluación de aprendizajes.</p>	<p>Mencionar evaluación diagnóstica. De dos a tres semanas de las primeras del ciclo escolar.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

REUNIONES INFORMATIVAS

<p>Los docentes de grupo en conjunto con el subdirector Académico, realizarán al menos cinco reuniones con padres, madres de familia o tutores, para informar sobre los avances del aprendizaje de sus hijos y desarrollar de manera corresponsable, estrategias de apoyo para el proceso educativo de ellos. El maestro especialista de la UDEEI participará con los docentes en cuyo grupo se identifique población.</p>	<p>Reuniones informativas con padres</p>	<p>Incluir en el reglamento y orden del día de la primera junta informativa. Informar a padres de familia.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

EDUCACIÓN FÍSICA.

<p>Los docentes de Educación Física en coordinación con el personal directivo y docente realizarán las reuniones (programadas en su planeación anual o extraordinarias en caso de ser necesario) con los padres, madres de familia o tutores para informarles sobre el avance del aprendizaje de sus hijos en el marco de la Ruta de Mejora del plantel educativo.</p>	<p>Reuniones de E. Física a lo largo del ciclo escolar.</p>	<p>Informar a padres. Incluir en reglamento y primera junta sobre probables reuniones de E. F. y también respecto a horarios y uniforme de educación física, así como examen médico vigente.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ACTIVIDADES EXTRAMUROS

<p>Actividades extramuros. Las actividades, se sujetarán a la Guía para la Realización de Visitas Escolares, Excursiones Escolares y Campismo Escolar y se incluirán en la Ruta de Mejora del plantel educativo. Estas actividades deberán registrarse en el SIIE Web con la finalidad de generar los permisos correspondientes y se deberá dar aviso al Programa Va Seguro.</p>	<p>Apegarse al procedimiento para visitas.</p>	<p>Informa a padres en reglamento y en primera junta informativa en términos generales el procedimiento.</p> <p>Registrar visitas en sieweb y en liga.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ATENCIÓN DEL ALUMNADO EN JORNADA ESCOLAR.

<p>La responsabilidad de las actividades de los alumnos es del profesor titular de grupo. Bajo ninguna circunstancia el personal frente a grupo dejará sin atención presencial al alumnado. Ningún grupo podrá permanecer sin supervisión docente durante la jornada escolar.</p> <p>En ausencia del docente titular, el director del plantel educativo organizará la atención del alumnado y ajustará las actividades de acuerdo con las necesidades del servicio educativo. La ausencia del docente no será motivo para suspender clases a los alumnos o regresarlos a su casa.</p>	Atención de alumnos permanente	Del conocimiento de personal docente.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

LINEA TELEFONICA

La línea telefónica oficial será utilizada únicamente para tratar asuntos propios del servicio y casos de emergencia. queda restringido el uso personal de teléfonos celulares y otros dispositivos electrónicos que no tengan un fin pedagógico; al alumnado, personal directivo, docente y de apoyo y asistencia a la educación.	Uso del teléfono	Del conocimiento de personal docente.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	---------------------------------------

RECREO

Los descansos o recreos escolares en los planteles educativos deberán ser orientados y vigilados por todo el personal docente de la escuela. Asimismo, todo el personal de la escuela deberá participar en la planeación, organización y realización de las actividades para el Recreo Activo incluidas en la Ruta de Mejora Escolar, mismas que serán coordinadas por el docente de Educación Física.	Organización del recreo activo. Vigilancia. Participación E.F.	Incluir en Ruta de Mejora.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

SERVICIO DE ALIMENTACIÓN EN PLANTELES.

Con el apoyo del personal de asistencia contribuir al desarrollo de hábitos y de actitudes en los alumnos, antes, durante y después de la ingesta de alimentos. Es obligación de los representantes de los colectivos escolares (Comité de Contraloría Social, Consejo Escolar de Participación Social en la Educación, Consejo Técnico Escolar) y director del Plantel fomentar una cultura de la salud que promueva una educación alimentaria y la creación de entornos saludables.	Alimentación de alumnos.	Considerar Participación de CEPS, Trabajo directivo en fomento educación para la salud. (alimentación.)
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONSUMO ESCOLAR

Los directores, docentes, padres, madres de familia o tutores y alumnos, deberán promover la elaboración y consumo de refrigerios escolares saludables, acordes con los criterios nutrimentales que para la preparación de los mismos ha diseñado el Instituto Nacional de Salud Pública de la Secretaría de Salud	Consumo escolar	Promoción de refrigerios escolares saludables con los padres de familia. Registrarlo en plan de CEPS.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MANEJO DE APORTACIONES O CUOTAS VOLUNTARIAS.

Los Supervisores Escolares, personal directivo, personal docente y personal de apoyo y asistencia a la educación se abstendrán sin distinción alguna de solicitar , aceptar, recibir el cobro y/o manejo de aportaciones o cuotas de inscripción, cobro expedición de credenciales, aportaciones voluntarias sin motivo justificado, aportaciones determinadas por la Asociación de Padres de Familia, aportaciones o cuotas especiales derivadas de las actividades de campismo escolar, danza, juegos deportivos escolares o recursos económicos diferentes a los entregados por la SEP.	Abstenerse de manejo de cuotas.	Retomar con el personal del plantel para evitarlo y organizar acciones con padres cuando se recaben cuotas por algún motivo.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ACCESO AL PLANTEL EDUCATIVO.

<p>Queda prohibido el acceso, invitación y/o permanencia a ajenas a la institución, solo personas debidamente autorizadas por escrito por parte de la oficina del titular de la AEFCM, DIRECCIONES OPERATIVAS, CSEP.</p> <p>Las autoridades judiciales o las pertenecientes al Ministerio Público, CONAPRED, CNDH, UAMASI Y MANTENIMIENTO solo podrán ingresar cuando....</p> <p>ACCIONES: solicitar identificación oficial actualizada con fotografía, solicitar el registro de asistencia en el cuaderno de visitas, designar a una persona para que brinde un acompañamiento permanente, cuidar que ningún alumno se encuentre en el área donde se realicen las actividades.</p> <p>En caso de emergencia, actuar y solo notificar a autoridades.</p> <p>Puertas cerradas posterior al ingreso de los alumnos, solo ingreso con oficio o citatorio o cuando exista causa justificada, sin que por ello el docente titular deje de realizar su tarea primordial de atención al grupo.</p>	Acceso de personas ajenas. Acceso de padres de familia a la escuela.	<p>Difundir con el personal.</p> <p>Incluir acciones en protocolos.</p> <p>Incluir en reglamento y darlo a conocer en junta informativa con padres de familia o al momento de inscripción</p> <p>La educadora no puede dejar solo al grupo para atender algún padre de familia.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Para mantener el orden y control en la entrada y salida del alumnado, se organizarán guardias con el personal del plantel educativo y padres, madres de familia o tutores, señalando los espacios físicos y las acciones que correspondan.</p> <p>Pág., 35</p>		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

ENTREGA DE ALUMNOS DE CENTROS DE ATENCIÓN INFANTIL Y JARDINES DE NIÑOS.

<p>Guarda e ingreso. En planteles educativos de Preescolar, el personal docente, educadoras o asistentes que no estén de guardia deberán permanecer en las aulas para la recepción de los niños.</p> <p>Para la entrega del alumno, el personal solicitará la credencial correspondiente de las personas autorizadas para tal efecto. Por ningún motivo se entregarán los infantes a personas menores de edad, así como a padres, madres de familia o tutores y /o familiares en estado inconveniente (alcoholizados, drogados, etc.).</p> <p>En caso de extravío de credencial se deberá solicitar la reposición por escrito especificando el motivo.</p> <p>En la primera reunión con padres, madres de familia se informará que deberán respetar el horario de entrega de los alumnos de acuerdo con los horarios establecidos y teniendo como tolerancia veinte minutos antes, se solicitará el apoyo a las autoridades correspondientes para que los alumnos sean trasladados por el Director del plantel educativo o personal autorizado a la Agencia 59⁸². Lo anterior, de conformidad con las Leyes de ...</p> <p>Los padres, madres de familia o tutores de los menores, deberán firmar de conocimiento de la información contenida en este apartado.</p> <p>Pág. 36</p>	<p>Recepción y Entrega de alumnos.</p> <p>Requisito credencial.</p> <p>No entrega a personas en mal estado.</p> <p>Respetar horario o traslado.</p>	<p>Incluir en reglamento y darlo a conocer en junta informativa con padres de familia o al momento de inscripción</p> <p>Se señala que los padres deben firmar de enterados.</p> <p>Reposición de credencial con solicitud escrita de parte de los padres. De familia.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

IDENTIFICACIÓN OFICIAL.

<p>Los alumnos de todos los niveles y modalidades educativas deberán portar la credencial escolar y el personal de la escuela su gafete de identificación al ingresar a las instalaciones del plantel educativo. La credencial escolar debe ser expedida totalmente gratuita para el alumnado⁸⁵.</p> <p>Cuando se desarrollen actividades fuera de las instalaciones escolares, deberán portarlas en todo momento. Asimismo, los padres, madres de familia o tutores, visitantes, personas ajenas a la escuela y el personal del centro escolar deberá presentar identificación al ingresar a éste.</p>	<p>Uso de gafete alumnos y personal.</p> <p>Identificación para ingreso</p>	<p>Incluir en reglamento y darlo a conocer en junta informativa con padres de familia o al momento de inscripción.</p> <p>Aplicarlo con el personal del plantel.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

coordinar las acciones para el control y registro de entrada y salida de personas a través de un libro de visitas.	Libro de visitas.	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	--

Uniforme escolar

<p>El uso del uniforme escolar no es de carácter obligatorio.</p> <p>En caso de que la Asamblea de la APF acuerde utilizarlo, éste será opcional y se prohíbe exigir marca, logotipo o lugar de compra.</p> <p>Para las actividades de Educación Física se recomienda por seguridad del alumnado, la utilización de atuendo deportivo incluyendo pantalón deportivo Y TENIS. adecuados</p>	<p>Uso de uniforme diario</p> <p>Uniforme de educación física.</p>	<p>Incluir en reglamento y darlo a conocer en junta informativa con padres de familia o al momento de inscripción.</p> <p>Acordarlo en asamblea de APF. QUE QUEDE REGISTRADO PARA SU FIRMA. La directora debe preguntar en asamblea para ver si acuerdan utilizarlo. Anotarlo como un punto de la orden del día “estoy de acuerdo con el uso de uniforme escolar y deportivo (si) (no)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PUNTUALIDAD.

<p>Los alumnos de todos los niveles y modalidades educativas deberán ingresar Puntualmente, en su caso, se integrarán a sus actividades de acuerdo a la organización que determine el personal directivo. Los casos de excepción serán atendidos y resueltos, por el director.</p> <p>Casos recurrentes se deberá citar a los padres, para enfatizar el valor que tiene la puntualidad en beneficio del aprendizaje de sus hijos, estableciendo acuerdos conforme el Marco para la Convivencia Escolar.</p>	<p>Llegadas tarde de los alumnos.</p>	<p>Incluir en reglamento y darlo a conocer en junta informativa con padres de familia o al momento de inscripción.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN OFICIAL

<p>Es responsabilidad del director del plantel educativo, en coordinación con el subdirector acatar las indicaciones de autoridades en materia de manejo, actualización permanente y confidencialidad de todo tipo de información y documentación oficial incluyendo aquella que deba registrarse a través delSIE Web, en captura y entrega de información</p>	<p>Captura de información en SEWEB</p>	<p>Responsabilidad del director para acatar información en SIIEWEB, para tenerlo presente.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

INFORMACIÓN PÚBLICA EN POSESIÓN DE LA AEFCM.

<p>Protección de Datos Personales. Los Supervisores Escolares, el personal directivo, personal docente, administrativo y de apoyo, son responsables del manejo de datos, de guardar, custodiar y en general del tratamiento de la documentación oficial tanto de alumnos como de la plantilla de personal del plantel educativo, así como la información considerada como reservada o confidencial contenida en los sistemas el SIIE <i>Web</i>) e impedir su uso indebido, sustracción, destrucción u ocultamiento.</p>	<p>Protección de datos personales.</p>	<p>Difundir con el personal del plantel.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------

ASIGNACIÓN DE GRUPOS.

<p>El director asignará los grados y grupos a los docentes⁵⁹⁹, tomando en cuenta como criterios como... cubriendo el mínimo de alumnos señalados en la Guía.</p>	<p>Conformación de grupos.</p>	<p>Difundir con el personal del plantel.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------------------------

HORARIOS LECTIVOS.

<p>Se definen en este apartado y se señalan los correspondientes para la educación preescolar. Retomar acuerdo 592 y 10/12/2017. Pág. 41 Periodos lectivos de educación física. E inglés Pág. 44</p>	<p>Horarios lectivos.</p>	<p>Para consulta.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	------------------------------

CONFORMACIÓN DE GRUPOS

<p>25 alumnos mínimo turno matutino 15 alumnos mínimo turno vespertino</p> <p>3 alumnos como máximo por grupo que enfrentan barreras para el aprendizaje.</p> <p>En todos los planteles educativos de no reunir los mínimos de inscripción establecidos, se procederá a la fusión de grupos y a la reubicación de los alumnos y docentes de acuerdo con las necesidades del servicio.</p>	<p>Mínimo de alumnos por grupo.</p>	<p>Para consulta.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------

CONTROL ESCOLAR

<p>Es responsabilidad del director del plantel educativo mantener actualizados los registros del control escolar de los alumnos, tanto físicos como en el SIIE <i>Web</i> referente a la asistencia y a la captura de las evaluaciones periódicas y finales además de</p>	<p>Mantener actualizada</p>	<p>Acción permanente de directora.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------------------

<p>lo concerniente a la realización de las distintas actividades escolares, conforme a lo determinado por la CUI, de acuerdo con las fechas y formatos establecidos, El director atenderán y brindarán orientación a los padres, de familia que requieran realizar trámites de relativos al control escolar de los alumnos, siempre con apego a la normatividad vigente en la materia¹²²</p>	<p>información en SIIWEB</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	--

Inscripción.

<p>Para los procesos de inscripción, reinscripción o autorización de cambios deben apegarse la normatividad vigente en la materia. El director del plantel será responsable de corroborar que los datos asentados en el <i>INS-10 Solicitud de Inscripción o Reinscripción</i>, correspondan a la documentación presentada por los padres para inscripción.</p> <p>Una vez capturada la información necesaria, este formato debe ser generado por el SII Web para concluir el proceso y firmar la Hoja 1 parte por parte del padre, Para conservarla por el plantel educativo y la Hoja 2 firmada y sellada para el padre de familia.</p> <p>Verificar que el padre notifique el nombre de las personas que estarán autorizadas para solicitar o recibir información del alumno o responsabilizarse del mismo para su traslado a casa ante una situación de emergencia.</p> <p>En caso de que los padres de familia o tutor de los alumnos inscritos comuniquen al personal directivo del plantel educativo alguna situación jurídica o legal (divorcio, separación, pérdida de patria potestad, etc.), se deberá notificar al área jurídica de la unidad administrativa correspondiente.</p> <p>Los alumnos que tengan parentesco consanguíneo con el personal docente deberán ser inscritos en grupos distintos de los que atiende el docente familiar en cuestión.</p>	<p>Acciones de directivo y padres en torno a proceso de inscripción.</p> <p>Personas autorizadas para recogerlo y recibir información.</p> <p>Notificación sobre situación jurídica.</p>	<p>Recordar que se debe emitir formato INS 10 de SIIWEB y firmarlo los padres.</p> <p>Incluir en reglamento y darlo a conocer en junta informativa con padres de familia o al momento de inscripción.</p> <p>Importante notificar situación legal y algún alumno a DO4.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Inscripción tardía.

<p>Para el caso específico de los aspirantes a ingresar a la Educación Preescolar es posible realizar una inscripción tardía de acuerdo con la normatividad vigente, en la que se especifica que es posible establecer edades mínimas y no máximas de ingreso. Si el padre, madre de familia o tutor decidiera diferir el ingreso del menor, deberá expresar su consentimiento de acuerdo a lo que indique al respecto la normatividad en la materia¹³⁷. Pág. 52</p>	<p>Casos de inscripción en otro grado diferente a la edad</p>	<p>Tener presente para atención de casos en que el padre solicite inscripción a un grado diferente al que le corresponde al niño.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Expediente escolar.

<p>El plantel educativo deberá integrar la documentación actualizada y conformar el expediente escolar del alumno conteniendo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">· Formato <i>INS-10. Solicitud de Inscripción o Reinscripción</i>.· Copia fotostática del Acta de Nacimiento^{O141} o documento legal equivalente,· Constancia de la Clave Única de Registro de Población (CURP).· Copia fotostática de la Cartilla de Vacunación o de Salud.· Formato EX-10. Cédula de referencia de salud del alumno.· Examen médico vigente (no mayor de tres meses) emitido por institución pública o particular debidamente acreditada y resumen clínico del médico tratante en caso de Enfermedad.· Cuatro fotografías tamaño infantil a color o blanco y negro. <p>En caso de no contar con alguno de estos documentos, el personal directivo del plantel educativo deberá inscribir al aspirante, en tanto el padre, madre de familia o tutor confirme la Inscripción o Reinscripción firmando el formato <i>INS-10</i> requisito mínimo indispensable en el expediente del alumno. La falta de documentación no será obstáculo para el ingreso de los alumnos a los servicios educativos</p>	<p>Documentos que conforman expediente escolar y casos en que no se presenten todos los documentos.</p>	<p>Para tener presente al revisar expedientes y realizar proceso de inscripción.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Bajas de alumnos.

<p>Para realizar una baja de alumno, deberá observar el cumplimiento de la normatividad vigente en la materia.</p> <p>Se entiende como baja a la resolución administrativa a través de la cual el interesado pierde la calidad de alumno inscrito en el plantel educativo por decisión voluntaria por sí mismo o de su padre o bien por decisión administrativa de la autoridad escolar.</p> <p>En este sentido, la autoridad escolar procede a dar de baja a un alumno de los registros escolares de acuerdo a las siguientes condiciones: I. Baja voluntaria. El padre, madre de familia o tutor del alumno de manera voluntaria y por así convenir a sus intereses solicita al director del plantel educativo la baja del alumno de manera oficial de los registros de información del plantel educativo. II. Baja administrativa. El Director del plantel educativo decide poner a consideración (CTE) la procedencia de autorizar la baja administrativa del alumno de manera oficial de los registros de información del plantel en</p>		<p>Incluir en reglamento y darlo a conocer en junta informativa con padres de familia o al momento de inscripción.</p> <p>Tener presente directora y difundir con personal para que ni pasen tantos días y no se haga lo procedente.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

caso de que se tenga conocimiento de que el alumno ha dejado de acudir regularmente al plantel educativo al presentarse 25 días hábiles consecutivos de ausencia no justificada.		
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

GUIA OPERATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN INICIAL, BÁSICA, ESPECIAL Y PARA ADULTOS DE ESCUELAS PÚBLICAS EN LA CD. DE MEXICO 2018-2019

ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR.

II PARTE

DESCRIPCIÓN	LO MAS IMPORTANTE	ACCION.
<p>Periodos de evaluación La comunicación de estos resultados al padre, madre de familia o tutor se hará en tres periodos conforme lo indica la normatividad vigente en la materia.</p> <p>El director es responsable de verificar que la captura de evaluaciones, promedios, registros de asistencia, así como los aspectos a evaluar de campos formación académica, áreas de desarrollo personal y social, así como los ámbitos de autonomía curricular se realice oportunamente y sin alteraciones en cada periodo establecido.</p> <p>El director del plantel educativo de Educación Preescolar, podrá solicitar autorización para la corrección de evaluaciones.</p>	<p>Director responsable de registro de reporte de evaluación.</p>	<p>Para incluir en reglamento, difundir y/o evidenciar</p>

NIVELES DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de los aprendizajes esperados de las asignaturas de los campos de Formación Académica, las áreas de Artes y Educación Física, los indicadores de logro del área Educación Socioemocional y los ámbitos de Autonomía Curricular se expresan en cuatro niveles de desempeño: Pág. 58	Evaluación según niveles de desempeño.	Para considerar en la evaluación.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------------

CRITERIO DE ASISTENCIA.

Se considera la asistencia de los alumnos como un criterio para acreditar un determinado grado escolar. Los alumnos de Educación Preescolar, Primaria y Secundaria deberán cubrir al menos un 80% de asistencia durante el ciclo escolar.	Asistencia de los alumnos.	Incluir como información en reglamento y orden del día de la primera junta informativa.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

En caso de presentarse alguna situación extraordinaria o de fuerza mayor que interrumpa la prestación del servicio educativo, o bien, que le impida al alumno asistir a la escuela, el director del plantel educativo en coordinación del Supervisor Escolar deberá generar las estrategias necesarias y garantizar el cumplimiento de los aprendizajes esperados establecidos en el Plan y los programas de estudio vigentes.		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

CONSTANCIA DE ESTUDIOS.

El director del plantel educativo está facultado para extender constancias de estudios con o sin calificaciones de los alumnos de la escuela ¹⁶³ , durante el periodo actual, de conformidad con los registros escolares y los expedientes de los alumnos y a solicitud del padre, madre de familia o tutor quienes realizaron la inscripción de los alumnos.	Constancia de estudios	Para considerarlo al emitir constancias requeridas por los padres de familia.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

DOCUMENTOS DE CERTIFICACIÓN

. Los documentos de certificación se establecen en el Anexo 2 de las Normas de Control Escolar vigentes y se expiden al alumno que concluye la Educación Preescolar en carácter de Documento Electrónico de Certificación (DEC) de conformidad con los requisitos establecidos en el Plan y los programas de estudios para la Educación Básica: aprendizajes clave para la educación integral. Este criterio aplica ante la falta de Acta de Nacimiento o falta de la CURP , caso en el que se podrá omitir el registro de esta clave, lo cual no invalida el documento de certificación.	Certificación conclusión de educación preescolar.	Para conocimiento de directora.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------

CERTIFICACIÓN ELECTRÓNICA.

La documentación para la emisión de la certificación electrónica de estudios de Educación Preescolar (Duplicados de certificados) será entregada a los planteles educativos durante el mes de junio a las escuelas con calendario de 185 días y en el mes de junio.	Entrega de certificación en junio.	Para conocimiento de directora.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	----------------------------------------

CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.

El CTE será un órgano colegiado integrado por el personal directivo, todo el personal docente, técnico docente, asesores técnico-pedagógicos, así como por los actores educativos que se encuentran directamente relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Estará encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión y	CTE, REGISTRO DE BITÁCORA. Incluir estrategias de apoyo a	Incluir como información en reglamento y orden del día de la primera junta informativa. O al momento de inscripción del alumno.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>particularmente tendrá el propósito de dar solución a los problemas pedagógicos escolares proponiendo estrategias encaminadas al cumplimiento de la Ruta de Mejora del plantel educativo.</p> <p>Es responsabilidad del director la planeación, registro y seguimiento de las agendas del CTE para lo cual deberá coordinar la elaboración y registro de las agendas¹⁸⁹ de acuerdo a las indicaciones de las instancias correspondientes.</p> <p>Todas las actividades y acuerdos del CTE realizadas en el plantel educativo serán registradas en la Bitácora</p> <p>Las estrategias de intervención al alumnado (poniendo especial atención en el alumnado en situación educativo de mayor riesgo) serán definidas en la Estrategia Global de Mejora Escolar</p>	<p>alumnos en situación de riesgo.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	--

RUTA DE MEJORA.

<p>La Ruta de Mejora de la Escuela¹⁹⁵ es el documento en el que se concreta la planeación anual programas y acciones que fomentan el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar.</p> <p>El registro de la Ruta de Mejora se realizará en el SIIE Web a efecto de que esté disponible para consulta y seguimiento del propio plantel educativo, supervisión escolar o autoridad educativa y deberá darse a conocer a la comunidad educativa y al CEPSE en la primera reunión de trabajo del ciclo escolar.</p> <p>La Ruta de Mejora escolar ha de incluir la planificación de proyectos de Autonomía Curricular, la justificación de la selección propuesta y las estrategias de seguimiento al impacto educativo esperado en la implementación de los mismos.</p> <p>En caso de que el plantel educativo sea beneficiado por un Programa Federal, deberá considerar las actividades propias del mismo en su Ruta de Mejora.</p> <p>La planeación, ejecución seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora en el plantel educativo deberán ser registradas en el SIIE Web</p> <p>Para la elaboración, desarrollo, aplicación, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora del plantel educativo, deberán considerarse los ámbitos de gestión en la escuela según las Estrategias Globales de Mejora Escolar, encaminados a cumplir con los objetivos marcados por este instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> · En el salón de clases, En la Escuela, Entre maestros, Con los padres de familia, Para medir avances, Asesoría Técnica, Materiales e instrumentos educativos. <p>En la Ruta de Mejora deberán incorporarse temas en el marco de la inclusión educativa que propicien la sana convivencia escolar y una cultura de paz, promoviendo cotidianamente los valores de tolerancia, aceptación, legalidad y respeto.</p>	<p>Aspectos importantes a considerar en Ruta de Mejora y su registro.</p>	<p>Incluir como información en reglamento y orden del día de la primera junta informativa o cuando se realice inscripción de algún alumno.</p> <p>Para considerar por directora para realizar el registro correspondiente. En SIIWEB</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>La evaluación, autoevaluación y seguimiento tanto de la planeación anual de los docentes, como de la Ruta de Mejora, se llevará a cabo durante todo el ciclo escolar, sus ajustes podrán presentarse en el CTE y deberán ser registrados en el SIIIE Web (en su caso). Se rendirán cuentas a la comunidad en junio, con la finalidad de fortalecer, reorientar sus logros, objetivos alcances y metas de cada uno de estos instrumentos</p> <p>En la última reunión del CTE, el cuerpo colegiado presentará un informe general basado en la Ruta de Mejora sobre el alcance de objetivos y metas, con base en los resultados de aprendizaje escolar de los alumnos, lo cual orientará la toma de decisiones para el siguiente ciclo escolar. Asimismo, deberá considerar la definición de acciones para la socialización de resultados a la comunidad educativa.</p> <p>La planeación anual de los docentes y la Ruta de Mejora del plantel educativo deberán estar alineadas en estricto apego a los contenidos de los planes y programas de estudios vigentes, temas relacionados con los aprendizajes clave para la educación integral.</p> <p>Los planteles educativos a los que se les autorizó el calendario escolar de 185 días, deberán considerar en su planeación anual, el incremento de la jornada o actividades a realizar para dar cumplimiento con el ciclo escolar (desarrollar acciones de atención focalizada a alumnos de bajos niveles de logro educativo o proyectos innovadores de fortalecimiento de la calidad educativa del plantel).</p> <p>Ruta de zona escolar. Pág. 93</p>		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

PROGRAMAS FEDERALES.

<p>El Director del plantel educativo es la figura responsable de analizar los compromisos, acciones y privilegios que recibe la escuela al participar en algún Programa Federal. El Director del plantel tomará la opinión del CEPSE para hacer las definiciones anteriores, ya que éste será quien ejerza el papel de Contraloría Social de los Programas Federales en cada escuela, a través del <i>Comité de Contraloría Social</i></p> <p>Pago. 69</p>	<p>Uso de recursos de Programas Federales.</p>	<p>Para considerar por directora</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	---------------------------------------------

ACTIVIDADES CÍVICAS.

<p>Programa de Visitas Escolares a Museos y Espacios Educativos. La oferta del Programa de Visitas Escolares a Museos y Espacios Educativos será un insumo para la elaboración de la Ruta de Mejora de cada plantel educativo, por lo que las actividades que se elijan para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje deberán tener un sentido pedagógico con base en el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria.</p> <p>El Director del plantel educativo es el responsable de gestionar la autorización de la programación de la visita, además de informar los datos específicos de la misma ante la Supervisión Escolar o autoridad inmediata superior, con la finalidad de contar con la cobertura de los seguros institucionales que apliquen.</p>	Gestión de visitas	Para considerar por directora
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

CEREMONIAS CÍVICAS.

<p>Las ceremonias cívicas para rendir honores a la Bandera Nacional, se realizarán los lunes al inicio de las labores escolares, así como al inicio y fin de curso, en el interior del plantel educativo, apegándose a lo que establece la Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales.</p> <p>Las actividades que los alumnos realicen en las ceremonias cívicas serán organizadas y orientadas por el personal directivo y el docente frente a grupo, con la participación de toda la comunidad escolar incluyendo a todo el personal docente especialista. Se recomienda que los padres de familia, presentes participen en las ceremonias, entonando el Himno Nacional Mexicano, el Canto a la Bandera y realicen el saludo a la Bandera.</p> <p>Las actividades que la escuela organice con motivo de la clausura de cursos y despedida de alumnos, tendrán que realizarse al interior del plantel educativo. Serán actos cívico-culturales, que no afecten la economía de los padres, madres de familia o tutores.</p>	Relativo a ceremonias cívicas y de fin de curso.	Incluir como información en reglamento y orden del día de la primera junta informativa o cuando se realice inscripción de algún alumno.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ESCOLTA

<p>En Preescolar formarán parte todos los alumnos de tercer grado, de manera rotativa, a lo largo del ciclo escolar</p>	Formación de escolta rotativa.	Incluir como información en reglamento y orden del día de la primera junta informativa o cuando se realice inscripción de algún alumno.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ESPACIOS EDUCATIVOS.

<p>RESPONSABILIDAD - USO ADECUADO DEL INMUEBLE</p> <p>El personal directivo de aquellas escuelas que operen compartiendo espacios físicos dentro del mismo inmueble, incluyendo aquellos que compartan de forma temporal o permanente derivado de situaciones de emergencia tendrán a su cuidado el edificio,</p>	Uso de espacio compartido con otra escuela. Acciones	Acciones de directora. Resguardo de llaves lo más importante.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

<p>mobiliario, bienes informáticos, instalaciones y equipo del plantel educativo incluyendo el de seguridad, conjuntamente con el apoyo del personal de vigilancia.</p> <p>Se hará uso compartido de las instalaciones con los diferentes turnos o modalidades, atendiendo siempre a la organización y comunicación de cada escuela y a la coordinación y corresponsabilidad que al respecto debe existir entre dichas autoridades. En caso de no existir acuerdo entre los Directores, deberá ser la autoridad jerárquica inmediata quien resuelva lo conducente.</p> <p>Las llaves del inmueble escolar estarán bajo la responsabilidad del personal directivo del plantel educativo.</p> <p>El equipo de seguridad (extintores, camillas etc.) deberá estar en áreas comunes y siempre a disposición de las diferentes escuelas y modalidades.</p> <p>Los docentes promoverán la conservación de las instalaciones del plantel educativo con las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Uso adecuado de las instalaciones. Promover la colocación y conservación de los señalamientos de protección civil. · Impulsar la participación de los alumnos para que los salones de clases, el patio, la escuela en general y el medio que los rodea, siempre estén limpios. · Proponer acciones para la clasificación de la basura. · Apoyar el uso de materiales reciclados, productos y sustancias biodegradables. · Fomentar el cuidado de los árboles y plantas que haya al interior y exterior de la escuela. · Impulsar el uso racional del agua y la energía eléctrica. <p>Crear conciencia del daño que causa a la escuela y a la sociedad la práctica inapropiada del graffiti, con el fin de erradicar su uso.</p> <p>Por ningún motivo se podrán utilizar los jardines, anexos o patios escolares como estacionamiento.</p>	<p>Resguardo de llaves con directora de la escuela.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	--

MANTENIMIENTO DEL INMUEBLE.

<p>El Director del plantel educativo en conjunto con el <i>Comité de Mejoramiento de la Infraestructura Educativa</i> (APF, CEPSE, etc.), deben definir y acordar las necesidades de mantenimiento del inmueble escolar factibles de atender, suscribiéndolas en la plataforma del SIIE <i>Web</i> en el formato RM-08</p>	<p>Acciones de mantenimiento. RM8</p>	<p>Llenado por directora.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	--------------------------------------

PATIO ESCOLAR.

<p>De común acuerdo el Consejo Técnico Escolar definirá las formas y tiempos para la utilización del mismo, dando prioridad a la clase de Educación Física con base en la Ruta de Mejora y a la planeación de cada asignatura.</p> <p>En el patio escolar debe marcarse el punto de reunión en caso de emergencia en coordinación con los requerimientos de Educación Física de manera que se identifique con una línea punteada en tramos de color verde y blanco, dando cumplimiento a la normatividad vigente en materia de señales y avisos de Protección Civil²¹⁹</p>	<p>Uso del patio y señalamiento de zona de punto de reunión.</p>	<p>Acciones para que considere directora.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------

BIENES MUEBLES.

<p>Inventario Bienes Muebles. Es responsabilidad del Director del plantel educativo, a través del personal que designe para tal efecto, mantener actualizado el inventario de bienes muebles instrumentales que integran el activo fijo de su Centro de Trabajo (mobiliario, equipo informático, de telecomunicaciones y <i>software</i>), el cual deberá ser capturado en el módulo de Bienes Muebles del SIIE Web</p> <p>Asimismo, realizará un levantamiento físico de inventario que comenzará en septiembre y concluirá a más tardar el día 10 de noviembre de cada año.</p> <p>Se conservarán las facturas y/o documentación original que acredite la adquisición, donación o transferencia de todos los bienes instrumentales del centro de trabajo para su resguardo, así como de los bienes dados de baja por inutilidad por tiempo indefinido. Para el caso de manifestar robos, siniestros o extravíos de bienes instrumentales, se realizará el trámite respectivo ante las autoridades competentes, debiendo conservar la información respectiva por lo menos 5 años después de concluido el trámite.</p> <p>Es responsabilidad del Director del plantel educativo, a través del personal que designe para tal efecto, enviar la documentación a Direcciones Operativas, para dar de alta todos los bienes catalogados como inventariables, a través del módulo de Bienes Muebles del SIIE Web, así como reportar la compra de bienes instrumentales, a fin de solicitar la asignación del número de inventario, etiquetarlos y elaborar los vales de resguardo correspondientes, durante los siguientes 30 días naturales contados a partir de la fecha de su recepción.</p>	<p>Registro en SIIEWEB.</p>	<p>Acciones importantes de directora.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------------------

BIENES NO ÚTILES

<p>. Está prohibido utilizar los espacios internos y externos de los planteles educativos para almacenar mobiliario o equipo nuevo o en desuso. En caso de que el mobiliario o equipo no sea necesario, el Director del servicio verificará que esté inventariado para realizar la solicitud de cambio de adscripción o la baja a través del módulo de Bienes Muebles del SIIE Web, para lo cual deberá notificarlo por escrito a la instancia correspondiente.</p>	<p>Desalojo.</p>	<p>Muy importante para directora.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	----------------------------------------------

<p>Será responsabilidad del Director del plantel educativo capturar bienes que serán dadas de baja por inutilidad (desalojo), en el módulo de Bienes Muebles del SIIE Web, en dos periodos: el primero se realizará durante los meses de mayo a junio, y el segundo durante el mes de octubre a la primera quincena del mes de diciembre de cada año.</p>		
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

ADMINISTRACIÓN DE BIENES.

<p>Con la finalidad de administrar de manera óptima los bienes(inventariables) en el plantel educativo, el personal directivo deberá acceder al SIIE Web correspondiente al Módulo de <i>Bienes Muebles</i> para consultar guía y video tutorial en relación al Levantamiento físico²²¹, Alta de bienes muebles y Baja de bienes muebles. Para consultar la normatividad aplicable, deberá acceder al apartado de Bienes Muebles en el sitio de Normatividad del SIIE Web²²². Finalmente, para consultar las Fichas Referenciales y Plantillas de Bienes Muebles, deberá acceder al apartado de Formatos de Bienes Muebles del SIIE Web²²³</p>	<p>Alta y baja de bienes.</p>	<p>Importante para directora.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------

RECURSOS TECNOLÓGICOS

<p>. El Director del plantel utilizará las plataformas o sistemas informáticos que las autoridades educativas pongan su disposición (incluyendo al SIIE Web), además de los recursos previstos por el sitio web de la AEFCM²²⁴ y el correo electrónico, con la finalidad de explotar la información generada y descargar el trabajo administrativo en el plantel educativo Asimismo se evitará la generación de documentos impresos.</p>	<p>Uso de recursos tecnológicos en la escuela.</p>	<p>Importante para directora.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------------------------------------------

DGARH

<p>Las escuelas gestionarán los trámites de Recursos Humanos directamente con la Dirección General de Administración a través de la DGARH, a través el SIIE Web para el caso de Educación Primaria y Educación Preescolar, En apoyo a la etapa inicial de apropiación del sistema y los trámites de Recursos Humanos que pueden realizarse a través del SIIE Web, el director del plantel puede consultar la Guía del Módulo de Plantel del SIIE Web²³¹, instrumento que asesora paso a paso en la utilización del sistema para estos fines. Adicionalmente, existe una Mesa de Ayuda de atención con varias líneas telefónicas para aclaración.</p>	<p>Indicaciones generales DGARH</p>	<p>Información para directora.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------------------------

ASISTENCIA DEL PERSONAL.

<p>La asistencia (registro de entrada y salida) de todo el personal , deberá ser registrada en la Libreta de Registro (cuyas hojas deberán estar foliadas),</p>	<p>Libro de firmas.</p>	<p>Indicaciones para directora y difusión al personal.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------------------------------------

<p>El personal directivo deberá cargar las inasistencias y dar seguimiento de lo que sea procedente en materia de incidencias de administración de recursos humanos.</p> <p>El Director del plantel educativo deberá recibir la orden de presentación emitida por la Dirección General correspondiente e informará en un plazo máximo de 72 horas el cumplimiento o no de la orden de presentación.</p> <p>Los Directores, Supervisores Escolares y personal de mando de las Direcciones Generales se abstendrán de disponer o autorizar que un subordinado no asista sin causa justificada a sus labores, así como de otorgar indebidamente licencias, permisos o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones.</p> <p>La asistencia y/o falta de puntualidad o del personal a sus labores estarán sujetas a lo establecido en el Reglamento de las Condiciones</p> <p>Está prohibido a todo el personal, acudir o permanecer en los planteles educativos en días no laborables o fuera de sus respectivos horarios de trabajo, excepto cuando se lleve a cabo alguna actividad especial y cuando se cuente con autorización por escrito de las autoridades correspondientes y bajo la supervisión del Director del plantel educativo.</p> <p>El Director del plantel educativo remitirán al inicio del ciclo escolar la relación del personal que reanuda labores y del que se encuentre ausente. Lo realizará a través del SIIE <i>Web</i> (en los casos que aplique) y mediante el formato denominado Oficio Personalizado de Incidencias de Personal.</p>	<p>Registro entrada y salida e incidencias.</p> <p>Reporte de presentación de personal en 72 horas.</p> <p>Prohibiciones para permanecer en el plantel fuera de horario.</p> <p>Relación de reanudación de labores.</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

INCIDENCIAS DEL PERSONAL.

<p>Incidencias del personal. Es responsabilidad del Director del plantel educativo informar las incidencias del personal a su cargo que repercuten en el pago (inasistencias, licencias, bajas, etc.) en los tiempos y formatos establecidos por la Dirección General de Administración (DGA)</p> <p>El trabajador tendrá que justificar la incidencia que se reporte. Las licencias de gravidez y pre jubilatorias deben ser notificadas en el momento que se presenten.</p>	<p>Reporte de incidencias.</p>	<p>Acciones y responsabilidades para el director respecto al reporte de incidencias.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

LICENCIAS, CAMBIOS DE CENTRO DE TRABAJO

<p>Las licencias y reanudaciones del personal deberán ajustarse al inicio del ciclo escolar y se tramitarán para el personal de Educación Preescolar a través del SIIE <i>Web</i>²⁴³ para el caso de Educación Preescolar.</p>	<p>Reporte de incidencias y reanudaciones.</p>	<p>Acciones y responsabilidades para el director respecto al reporte de incidencias.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

PREMIOS, ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS PARA EL PERSONAL

<p>.Con el propósito de que se tramite oportunamente el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas para el personal, tanto docente con antigüedad de 30 y 40 años de servicio, como de apoyo y asistencia a la educación que cumpla 10, 15, 20, 25, 30 años o más de servicio, se deberá presentar la solicitud universal debidamente llenada y apegada a los Lineamientos establecidos y de acuerdo a lo que señala el Anexo de Trámites de Recursos Humanos de la AEFCM²⁴⁵ a través del trámite #69.</p>	Trámite de premios y estímulos.	Información para directora y personal.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------------------------

PERSONAL ADMINISTRATIVO, DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN

El personal administrativo, de apoyo y asistencia a la Educación de los planteles educativos adscritos a la AEFCM cumplirá con sus actividades de enero a diciembre y de lunes a viernes de acuerdo con los horarios correspondientes. Pág.		
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

DIRECTOR DEL PLANTEL

<p>. El Director del plantel educativo coordinará y desarrollará acciones tendientes a ofrecer un mejor servicio educativo a los alumnos y padres, madres de familia o tutores, teniendo como base la mejora continua de la enseñanza, aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, la creación de una cultura inclusiva de participación, colaboración entre docentes y el fortalecimiento del liderazgo técnico-pedagógico en coordinación de la Supervisión Escolar, para el logro de los fines y propósitos de la Educación Básica.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Registro, consulta y seguimiento de los procesos de control escolar, SIIE <i>Web</i>• Promoverá relaciones armónicas y cordiales entre el personal a su cargo, generando ambientes basados en el respeto mutuo y la convivencia armónica, estas acciones deberán estar planificadas en la Ruta de Mejora para la sana convivencia escolar.• Será responsable de que cada padre, madre de familia o tutor tenga conocimiento del documento Marco para la Convivencia al inicio del ciclo escolar y firmo el Acuerdo de Corresponsabilidad junto con el padre, madre de familia o tutor. <ul style="list-style-type: none">• Orientará, acompañará y apoyará los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje• Verificará en conjunto con el maestro especialista de la UDEEI, el registro y reporte de la estadística educativa, en la que deberán precisar a los alumnos que enfrentan barreras para el aprendizaje y la participación, población en prioridad.	Responsabilidades del director.	Acciones del director, algunas hay que evidenciar. Habla del expediente digitalizado que tiene que conformar el director.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Establecerá comunicación vía telefónica o correo electrónico cuando sea necesario y deberá coordinarse con los Directores del plantel educativo del turno alterno, así como con los Directores de otros niveles educativos, de la UDEEI y Supervisores Escolares. • Convocará y presidirá las reuniones del CTE Para tal efecto, registrarán en el SIIE <i>Web</i> (en su caso) las agendas del CTE, las bitácoras respectivas y la Ruta de Mejora de la Escuela. • Constituirá y favorecerá la operación del (CEPSE) • Realizará visitas periódicas y sistemáticas con el fin de conocer a los grupos, supervisar y dar seguimiento a las actividades que se desarrollan en el aula • Está obligado a realizar los procesos que le correspondan para la evaluación del personal docente y técnico docente a su cargo en el marco del SPD • Deberá integrar un expediente del plantel educativo de manera física y digital y actualizado permanentemente, con la finalidad de que esté disponible para la Supervisión Escolar en el momento que sea indicado. Este expediente debe contener la siguiente documentación. Pág. 93 		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

DOCENTES EN FORMACIÓN.

<p>Estudiantes normalistas con práctica docente. Estarán bajo la supervisión de los directivos y docentes titulares de los grupos de la escuela receptora, por lo cual no podrán permanecer solos durante las prácticas. El Director del plantel educativo podrá autorizar o permitir el ingreso de estudiantes normalistas a realizar práctica, solo si cuentan con autorización de la autoridad correspondiente. El Director del plantel educativo deberá firmar el acuse de recibo de la orden de presentación, conservando un tanto para el expediente de la escuela.</p>	<p>Sobre intervención de docentes en formación.</p>	<p>Presentación de docentes en formación a la comunidad educativa.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

TUTORIA

<p>Revisar en caso de docentes de nuevo ingreso.</p>	<p>Tutoría</p>	<p>Acciones del director.</p>
-------------------------------------------------------------	-----------------------	--------------------------------------

SERVICIO PROFESIONAL DOCENTE

<p>Responsabilidades y acciones del director en el caso de evaluación.</p>	<p>SPD. Evaluación.</p>	<p>Acciones del director.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS.

Los trabajadores están obligados para atender con diligencia las instrucciones, requerimientos o resoluciones que reciban de autoridades fiscalizadoras, judiciales, electorales o en materia de derechos humanos, incluyendo a la Secretaría de la Función Pública, o de los Titulares de las áreas de Auditoría Interna, de Quejas y Responsabilidades del Órgano Interno de Control (OIC)	Sobre obligaciones de dar respuesta a requerimientos.	Acciones del director.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	-------------------------------

EDUCACIÓN INCLUSIVA.

Trabajo de UDEEI. Educación inclusiva. Acciones de especialista y directora del plantel.	Tutoría	Informar a la comunidad escolar y en primera junta y presentación de docente especialista.
-------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Fichero elaborado por la supervisora en el ciclo escolar 2018-2019