



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL - HIDALGO
SEDE REGIONAL IXMIQUILPAN



MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, CAMPO PRÁCTICA EDUCATIVA

T E S I S

EL ROL DUAL DEL DIRECTIVO-DOCENTE EN PREESCOLAR INDÍGENA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN EDUCACIÓN

PRESENTA:

CELIA MENDOZA RAMÍREZ

ASESOR DE TESIS: DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ.

IXMIQUILPAN, HIDALGO, A FEBRERO DEL 2024.

AGRADECIMIENTOS

A cada una de las asesoras de la maestría, por compartir sus saberes y consejos, por el acompañamiento en este proceso de formación:

Mtra. Lucila Olívares Godínez.

Mtra. Evelia Ruperto Vázquez.

Dra. Susana Hernández Barrera.

GRACIAS.

A mi asesor de tesis Dr. Alfonso Torres Hernández, por su gran apoyo y profesionalismo, con esa calidez humana que siempre le ha caracterizado.

MIL GRACIAS.

A cada uno de mis lectores, cuyo aporte fortaleció la elaboración de la tesis:

Mtro. Lauro Reyes Tavera.

Mtra. Luz Aída

Mtra. Elsa Berenice Castillo Velázquez.

Dra. Alma Epifanía López Quiterio

MUCHAS GRACIAS.

A mis informantes, por la confianza, espero haber representado fielmente su pensamiento y su sentir.

GRACIAS 

AGRADECIMIENTOS

A mi hija Andrea Amelí, mi razón de vivir, por haberme cedido de su valioso tiempo, comprensión y apoyo durante este proyecto. Te amo nena.

A mi esposo, por su comprensión y apoyo incondicional siempre,
Gracias cielo.

A mis padres Jacinto Mendoza Camilo y Eva Ramírez Pérez, por darme la vida y por el tiempo que me otorgaron para este proceso, gracias.

A mi hermana y hermanos, por transmitirme el deseo de superación, mi admiración y respeto para cada uno de ustedes; gracias por su apoyo.

GRACIAS. 

"Rol y posición son inseparables, como las dos caras de una misma moneda,
el aspecto dinámico y estático de una misma realidad"

Gloria Benedito.

"Todo rol forma parte de un sistema de roles interdependientes. [...]
Si el rol es modificado la estructura de roles cambia"

Marcel Postic.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

APARTADO METODOLÓGICO

A). Problematización.

Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	21
Preguntas que guían de investigación.....	21
Supuestos de investigación.....	21
Justificación.....	22
El espacio de investigación.....	27

B. Conceptos básicos del trabajo de investigación.

Educación.....	28
Método.....	31
La etnografía.....	31
Proyecto de investigación.....	34
Paradigmas.....	35
Práctica Educativa.....	37
Investigación educativa.....	38
Antropología.....	39
El campo.....	40
La observación participante.....	41
Diario de Campo.....	43

C). Experiencia propia.....	44
D). La construcción del objeto de estudio.....	45
La entrada al campo, un momento de incertidumbre.....	47
La recuperación de los datos.....	50
Los hallazgos.....	52
El trabajo con los datos, una labor ardua de construcción.....	53
La escritura, un proceso de análisis dialéctico.....	55
Metodología de la investigación implementada.....	55
Caracterización del escenario institucional.....	59
La población muestra.....	80
Caracterización de los sujetos de investigación.....	63

CAPÍTULO 1

LA FUNCIÓN DIRECTIVA, UN AFÁN TACITO EN PREESCOLAR INDÍGENA

1.1. Marco histórico de educación indígena	67
1.1.1. Educación indígena a través de los sexenios de gobierno federal ...	67

1.1.2. Lengua materna. Lengua indígena y Segunda lengua. Lengua indígena en la educación básica	79
1.1.3. Educación intercultural bilingüe	81
1.1.3.1. Diversificación y contextualización curricular: Marcos Curriculares Para la educación indígena	83
1.1.4. El soporte normativo para una educación preescolar indígena	87
1.1.4.1. Políticas educativas que impulsan los derechos de la niñez indígena.....	93
1.1.4.2. La educación indígena en la Ley General de Educación	96
1.1.4.3. Equidad en educación indígena, Marcos curriculares de la Educación Preescolar indígena y población migrante.....	100
1.2. Educación preescolar indígena, un derecho negado.....	102
1.3. Las coyunturas sociales, espacios para perpetuar la inequidad en preescolar indígena.....	113
1.4. La función directiva en preescolar indígena: dualidad de rol.....	115
1.4.1. El rol directivo.....	118
1.4.2. El rol docente.....	124

1.4.3. El rol dual.....	128
1.5. Implicaciones del rol dual del directivo-docente en preescolar indígena..	131

CAPÍTULO 2

UNA MIRADA RETROSPECTIVA DEL ROL DIRECTIVO-DOCENTE EN EDUCACIÓN PREESCOLAR INDÍGENA

2.1. El rol dual directivo-docente, una mirada en el pasado para comprender el presente.....	135
2.1.1. La acción directiva desde una mirada internacional.....	138
2.1.2. El rol directivo-docente desde diferentes perspectivas.....	142
2.1.3. Desde la mirada del directivo-docente	143
2.1.4. Desde la política educativa.....	145
2.1.4.1. Perfiles, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección.....	145
2.1.4.2. Las Estrategias Globales de Mejora Escolar.....	151
2.1.4.3. Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.....	153
2.1.5. Desde la teoría educativa.....	156
2.2. El rol directivo-docente en el nivel preescolar.....	160

CAPÍTULO 3

EL ROL DUAL DIRECTIVO-DOCENTE: ELEMENTOS PROBLEMÁTICOS EN LA COTIDIANIDAD DE LA PRÁCTICA

3.1. “Hacer la función doble es complicado a veces de demasiado pesado”:

El estrés laboral en el hacer directivo – docente.....166

3.2. La cultura institucional: La institución y lo simbólico, donde el ejercicio

de poder es un asunto en cascada.....181

3.3. Las discrepancias entre el discurso y la realidad.....193

COLOFÓN

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La práctica educativa, como campo de conocimiento científico, es el escenario donde emergen un sinnúmero de situaciones por parte de los actores educativos, quienes al desarrollar dicho quehacer, ponen en juego diferentes roles, ponen de manifiesto ideologías, actitudes, valores, habilidades y destrezas, es decir, vivencias que merecen ser estudiados justamente por lo que esto les implica al llevarlo a cabo; es por eso que en el presente trabajo de investigación se muestra la manera en que directoras de educación preescolar en el medio significan su hacer en la cotidianeidad cuando tienen que desempeñar de manera simultánea el rol directivo pero también el rol docente, de revelar la manera en que desarrollan dichas prácticas y cómo éstas experiencias diarias van dando o no atención a las demandas del sistema educativo nacional que rige actualmente la educación en el país, cuando la demanda es ofertar una educación de calidad, integral, de excelencia con equidad, intercultural y democrática a estudiantes en edad preescolar.

La necesidad y el interés por investigar este tema surge a partir de que, he podido observar a través de los años, veinticuatro años que llevo en la docencia, sobre esta situación el cual se presenta de manera reiterativa en todas las zonas escolares así como en las diferentes regiones del Estado de Hidalgo en el medio indígena en las que he prestado mis servicios, es por tal motivo que la presente investigación se perfila a interpretar, desde una mirada subjetiva, lo observado en la realidad educativa en tres escuelas durante el trabajo de campo realizado para este trabajo, confrontándolo y respaldando teóricamente los hallazgos presentados.

Para el presente trabajo de investigación, el cual tiene como propósito como se mencionó anteriormente, mostrar la manera en que viven la dualidad de roles las directoras de educación preescolar indígena cuando tienen que ser también docentes frente a grupo de manera simultánea, para lo cual me

adscribo en la metodología cualitativa con enfoque interpretativo apoyándome en la etnografía toda vez que es un trabajo de campo y es necesario para obtener el dato empírico, el “cruzar el umbral más allá del cual el lenguaje se sostiene como discurso” (Ricœur P., 1995)

La tesis a la que arriba es, que las docentes de educación preescolar indígena que asumen un doble rol, directoras y docentes, han descuido la parte pedagógica, el motivo, muchos, por ejemplo: por ser escuelas con características multigrado, por ser escuelas unitarias, por la baja matrícula escolar, la prontitud de entrega en la cuestión administrativa, por citar algunos, por lo que tienen que desempeñar ambos roles; aunque normativamente no existe un documento que ponga de manifiesto que esto tiene que darse así, pero por otro lado, dichas directoras-docentes no ponen objeción de atención hacia dicha encomienda debido a que se presenta otra cuestión, esto es, un juego de intereses por ambas partes, y es que por una parte, la parte oficial asigna esta dualidad como una forma de economizar honorarios pues es mejor sufragar un salario que dos, y por otra, esto es aceptado por las directoras-docentes asumiendo este rol por tradición porque de no cumplir con dicha encomienda, ellas pueden ser removidas de sus centros de adscripción, las cuales ya le quedan cerca de sus domicilios, para ubicarlas en escuelas con una alta matrícula escolar donde estará a cargo de varias docentes para apoyar y además de continuar atendiendo grupo porque como ya se ha mencionado, estas escuelas no hay directoras efectivas sin grupo.

Se da entonces una obediencia ante lo impuesto como una forma de mantener los intereses propios, tanto personales como profesionales de ambas partes, pero entonces ¿Qué implicación tiene esto en el aspecto educativo?. Dar mayor atención a la parte administrativa, ya sea por ser éstas de urgencia o por ser exigidas su prontitud por las autoridades educativas superiores, o en su defecto por el mismo sistema educativo, se descuida entonces la parte pedagógica, se descuida el proceso enseñanza-aprendizaje, se violenta el

derecho de los estudiantes a la educación como lo marca Art. 3ero. Constitucional.

Todo esto las ha llevado a un estrés laboral, a un malestar docente; esto es lo que se estará desarrollando de manera puntual y completa en este trabajo de investigación el cual está conformado por un Apartado Metodológico y tres capítulos.

El Apartado Metodológico hace referencia al proceso metodológico que se llevó a cabo para realizar el presente trabajo de investigación, el cual posibilitó su construcción, en él, se recupera la elección del espacio institucional para dicha investigación, la caracterización de los actores educativos o sujetos de investigación, la metodología a que se adscribe dicho trabajo, y la manera en que se fue construyendo el objeto de estudio, no obstante cabe mencionar que el proceso de análisis y categorización implicó en una “primera fase un descubrimiento y a medida que el estudio avanza, comienzan a enfocar los intereses, lo que conduce a una codificación y por último la comprensión de datos” (Taylor y B, 1992:159), orientando así la forma de presentar la escritura.

Cabe señalar que este apartado metodológico está conformado por cuatro rubros principalmente: La problematización el cual permitió la definición del tema de investigación, conceptos básicos que tiene que ver con definiciones claves que sostiene este trabajo, de la experiencia propia dentro del magisterio como una forma de dar a conocer el motivo por el cual me llevó a trabajar con este tema de la investigación y no otra, y por último, doy a conocer la manera en que se fue construyendo el objeto de estudio hasta llegar a la tesis que hoy sostengo. El primer capítulo se denomina “La acción directiva, un afán tácito en preescolar indígena”, donde se hace una remembranza histórica sobre educación indígena en el país como un forma de mirar el periodo en que se es considerado la niñez de los pueblos originarios en el plan del gobierno federal y cómo ha sido este proceso a través de los diversos periodos de administración, también se hace hincapié en la parte normativa como una forma de recuperar

documentos que sostiene los derechos de la niñez indígena de recibir educación a partir de sus características, necesidades e intereses y cómo esto se les ha negado en la realidad escolar por diversos motivos, y que, no tiene que ver precisamente con lo que el docente realiza a diario en su hacer diario; hago referencia y una descripción sobre conceptos que tiene que ver con el rol del docente, rol directivo, y el rol directivo-docente como un análisis inicial en este trabajo.

También en este capítulo se recupera el rol directivo-docente como algo ya implícito que el director-docente, y es que este doble rol se desarrolla ya como una tradición dentro de este nivel y modalidad una vez que se le es asignado dicho status por parte de la autoridad inmediata, pero también se recupera lo que les ha implicado desarrollarlo en las instituciones educativas donde se encuentran adscritas.

El segundo capítulo, “Una mirada retrospectiva del rol directivo docente en educación preescolar indígena” a manera de contexto como una forma de recuperar algunos elementos de orden político, histórico, y sociocultural con respecto a la población indígena en el subsistema Indígena, estrategia implementada por el Estado para otorgar el servicios de Preescolar para niñas y niños indígenas, pero particularmente doy a conocer la manera en que se crea Educación Preescolar Indígena en el Estado de Hidalgo. Con respecto a retrospectiva me refiero a los procesos que se dieron en el pasado para dar origen al rol directivo en preescolar indígena donde hago una comparación con el rol que cumple esta figura en otros países, también doy a conocer la manera en que se concibe este rol desde diferentes perspectivas.

En este capítulo se pone de manifiesto las características particulares que tienen las escuelas de educación indígena y cómo estas particularidades ha dado origen, de una manera u otra, el ejercicio de la dualidad, dos funciones a la vez, como director y como docente dentro del contexto de los pueblos

originarios, también se da a conocer cómo las coyunturas sociales, políticos y económicos que ha vivido o transitado el país a través de la historia de la educación ha definido el rumbo de la educación en el país, han sido hechos históricos determinantes para perpetuar la inequidad en la educación preescolar indígena.

Por último, el tercer capítulo habla sobre “El rol dual directivo-docente: elementos problemáticos en la cotidianeidad de la práctica educativa”, este capítulo es el punto medular de este trabajo de investigación, es donde se pone de manifiesto de manera puntual la manera en que desarrolla esta dualidad de roles el directivo-docente en el medio indígena; se deja ver la manera en que dichas instituciones educativas ponen de manifiesto una cultura institucional donde el estatus que uno desarrolla y posee se encuentra cargado de poder de manera coercitivo justamente por éste orden jerárquico que presenta; es en la escuela el espacio de acción donde los sujetos ponen de manifiesto una cultura institucional dinámico, complejo, implicado de significados por los actores educativos donde muchas veces son decisiones pensadas donde el ejercicio de un poder racional, intencional, y direccionado el cual se da generalmente de manera vertical.

En este capítulo se muestra como el ejercicio del poder dentro del campo educativo ha sido un elemento detonante para poder controlar las situaciones que se viven en las instituciones educativas el cual va acompañado por una intensificación de trabajo del director-docente diariamente disfrazado y maquillado por una supuesta Autonomía Curricular que el director puede realizar con la finalidad de lograr el perfil de egreso, para el logro de los aprendizajes; sin embargo, la realidad escolar es otra y es que el ejercicio de poder se presenta en forma de cascada como una estrategia ideal y funcional para el logro de este afán. Este capítulo responde algunos cuestionamientos como: ¿Quiénes son los directoras docentes?, ¿Enseñar supone acaso un

riesgo para la propia salud?, ¿Cuándo sobreviene el estrés laboral?, ¿Por qué razón cada vez resulta más difícil "ser director"?

Tanto en el apartado metodológico como en los tres capítulos que estructura la tesis, se va haciendo un tejido, una triangulación entre el referente teórico, dato empírico y una interpretación personal desde la parte subjetivo, donde se va retomando algunas palabras y categorías prestadas para plantear los títulos y subtítulos de dicha investigación educativa.

APARTADO METODOLÓGICO

A). Problematización.

Hablar de problema de investigación es situarse de lleno en el punto del quehacer científico, es lo que desencadena el proceso de generación de conocimientos, es la guía y el referente, esto basado en la fenomenología y la hermenéutica.

El proyecto de investigación está orientado a la comprensión de la realidad educativa y a la generación de nuevos conocimientos, a conocer lo desconocido mediante un trabajo profundo, complejo y detallado; es una producción más elaborada, fina y de mayor dominio específico de una temática el cual se desprende del propio interés del investigador sin forzar una aplicación inmediata.

La investigación en el campo educativo se realiza entonces con características de rigor, validez, sistematización, confiabilidad y profundización propia. Para Sánchez Puentes el problema de investigación “es una dificultad, es lo que el investigador trata de resolver o de averiguar; es lo que busca o explora, lo que quiere explicar o cambiar” (2010: 26), es una necesidad, una laguna, una carencia relativa al sistema educativo, al funcionamiento organizativo de la institución pedagógica o a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El grado de concreción del problema que se plantea está basado desde un nivel microsocioal, donde se observa al individuo, grupo, organización e institución como objetos de estudio; la teoría que fundamenta mi trabajo de investigación puede darse desde una manera individual, intersubjetiva, grupal, u organizacional.

Cabe mencionar que el tema de investigación que estoy llevando a cabo no nace de manera aislada, sino que había muchas situaciones semejantes a su alrededor que las relacionaban, sin embargo, opte por el tema del rol directivo como una forma de articular todas ellas pues finalmente tenían que ver con el hacer cotidiano del directivo en preescolar en el medio indígena.

En este sentido, esto me ha llevado a problematizar mi objeto de estudio, como un “proceso plurirreferencial, por el que el investigador avanza hacia una clarificación gradual y progresiva del objeto de estudio” (Sánchez Puentes, 1993:28), de esta manera fui depurando este tema de investigación desde un posicionamiento sociológico de docente-investigador, pues antes de problematizar, los problemas estaban separados, aislados y desarticulados por lo que fue necesario identificar áreas con características semejantes para poder determinar el problema que en este momento doy a conocer el cual aparece en un espacio global activo.

En un primer momento, para y durante la construcción del objeto de estudio, en los primeros semestres de la maestría se realizó el planteamiento de la pregunta de investigación, objetivo general, objetivos específicos, preguntas de investigación, supuestos de investigación, así como la justificación del objeto del objeto de estudio; esta forma de construcción es la que a continuación se describe.

Planteamiento de la pregunta de investigación.

En este sentido, la presente investigación se enfoca en comprender y explicar sobre la manera en que las directoras-docentes desempeñan realmente este rol dual en las escuelas de educación preescolar indígena, por lo que me lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera desarrollan el rol dual el directivo-docente en educación preescolar indígena en la zona escolar 022, El Rodrigo, San Salvador, Hidalgo?

Objetivo general

Para lo cual parto de un objetivo general:

- Interpretar el rol dual que el director-docente desempeña en la realidad educativa en el nivel Preescolar Indígena de la zona escolar 022.

Objetivos específicos:

- Identificar las condiciones en que se desarrolla el proceso del rol dual directivo-docente en el nivel de preescolar indígena, qué lo facilita y qué lo limita.
- Conocer las ideologías/prácticas hacia este rol dual del directivo-docente en el medio indígena.
- Analizar y comprender el rol dual directivo-docente en los espacios de educación preescolar indígena zona escolar 022.

Preguntas que guían de investigación:

¿Cuál es el rol actual del director-docente en Educación Preescolar Indígena?

¿Será un premio o castigo la función/clave directiva en preescolar indígena?

¿Cómo concibe su función el director-docente de educación preescolar indígena?

¿De qué manera se da la praxis cotidiana del director-docente en este doble rol?

Supuestos de investigación

- El desconocimiento total o parcial del rol dual directivo-docente desde la parte normativa que rigen la educación inciden en su desarrollo.

- Las condiciones personales, emocionales y profesionales de los directivos-docentes influyen en el desempeño de este rol dual.
- El liderazgo del director-docente trasciende hacia el exterior de la escuela.
- Las características particulares de las escuelas de educación preescolar como medio indígena generan estigma.
- La calidad educativa es responsabilidad de todos los agentes involucrados en la educación y no solo del rol que se le asigna al directivo-docente.
- El clima institucional repercute en las funciones directivo-docentes en las escuelas preescolares indígena.

Justificación

La investigación es una actividad que va encaminada a la solución de problemas, el cual tiene como objetivo hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos. (Cervo y Bervian, 1989:41), y como toda investigación necesita una justificación que le permita existir y ser estudiado como objeto de estudio.

Considero importante abordar este tema de investigación porque desde que ingreso al servicio docente, puedo observar que en el nivel de educación preescolar indígena, en las diversas regiones del Estado de Hidalgo, se presenta una situación similar, un acontecimiento que identifica y caracteriza este nivel educativo y es que la figura directiva de estas escuelas tienen que desempeñar dos funciones de manera simultánea como parte de sus responsabilidad diarias, es decir, el rol directivo pero también el rol docente.

Esta situación me llama la atención en la actualidad con más énfasis que en antaño, debido a que estamos viviendo momentos coyunturales como sociedad mexicana donde, por una parte, se le demanda al docente asegurarse de que

responda a una educación de calidad para todos los niños y niñas en edad preescolar sustentado en el Artículo 3° constitucional adscrita dentro de la Reforma Educativa que entró en vigor en el año 2013, y por otra, se le pide una autonomía de gestión desde su papel como directivo, de igual manera, eficiente.

El director tiene como o deber fomentar la autogestión, fortalecer la toma de decisiones, ampliar los márgenes de responsabilidad y rendir cuentas sobre lo realizado; llevar a cabo la autogestión como un órgano colegiado y profesional que plantea y organiza sus acciones de forma consensuada para hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela, el cual se sustenta en el Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, así como en el Artículo 3° Constitucional donde menciona que se debe de:

Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta (S.E.P, 2014/2015: 9).

La autonomía de gestión, significa la necesidad de crear una comunidad de trabajo funcional, contar con un proyecto bajo una visión común dentro de la escuela promoviendo de manera permanente y continua la colaboración, comunicación y participación efectiva de docentes, docente-directivo, padres de familia y alumnos, porque la autonomía de gestión escolar es la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centre su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende. (S.E.P., 2014/2015:10)

Además de llevar a cabo también lo que la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica y en el marco de la Reforma Educativa plantea, y es que ha impulsado desde el ciclo escolar 2014-2015 el Sistema Básico de Mejora o Ruta de Mejora a partir de una Planeación (basado en una evaluación diagnóstico), Implementación (mediante el diseño e implementación de Estrategias Globales de Mejora), Seguimiento, Evaluación (Evaluación Intermedia y Final) y Rendición de cuentas, dando atención a cuatro prioridades: La mejora del aprendizaje lectura, escritura y matemáticas; abatir el rezago y el abandono escolar; normalidad mínima escolar, y la convivencia escolar.

Pero también esta política educativa, además de estas cuatro *prioridades*, también exige atender las cuatro *condiciones* que son: Los Consejos Técnicos Escolares, Fortalecimiento de la supervisión escolar, Descarga administrativa, y los Consejos Escolares de Participación Social esto a partir de los documentos normativos que rigen la educación en el país (Artículo 3° constitucional, La Ley General de Educación, el Programa de Educación Preescolar 2011, el Plan de Estudios, entre otros más).

El director está condicionado a la realización de este rol porque ahora estará sometido a una evaluación de desempeño profesional, el llamado para tal cometido será en Noviembre del presente año para educación preescolar indígena con aquellos docentes que estén dentro del rango entre cinco a veintisiete años en el servicio para la permanencia, y es que La Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), desprendida de la Reforma Educativa, establece en su Artículo 52 que la evaluación del desempeño es obligatoria para los docentes y para quienes ejerzan funciones de dirección o de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado. El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) determinará su periodicidad, considerando que se realizará por lo menos cada cuatro años, en

donde para evaluar el desempeño del personal con funciones de dirección, se han definido tres etapas, a la letra dice:

En la primera hace referencia: Expediente de evidencias de la función de dirección, en esta etapa el director recopilará una muestra de documentos que se hayan producido a partir de su gestión y coordinación, como evidencia del ejercicio de su función directiva. A partir de estas evidencias el personal con funciones de dirección elaborará un texto de análisis que argumente las decisiones y acciones que toma en el ejercicio de su función.

En la etapa dos se aplicarán examen de conocimientos y habilidades directivas. Este instrumento se constituirá con situaciones escolares de la vida real con planteamientos a resolver. Se trata de un instrumento estandarizado y autoadministrable. Y por último en la tercera etapa la Ruta de mejora argumentada, en esta etapa el personal con funciones de dirección elaborará una Ruta de mejora en la que identifique claramente las prioridades de la escuela, así como una propuesta de acciones para atenderlas y evaluar sus resultados. Además, el personal con funciones de dirección elaborará un escrito en el que analice, justifique, sustente y dé sentido a las acciones elegidas para atender las prioridades de la escuela.

Todas estas acciones corresponden al director de la escuela concretar, además de atender a niños de 3, 4, y 5 años de edad, porque sin considerar que las escuelas cuenten con un docente, dos o tres, de todas maneras, las directoras tienen también la responsabilidad de atender grupo.

Por esta razón es que deseo conocer, desde lo que plantea las políticas educativas, cómo el director-docente realiza la organización interna en la escuela, la manera en que se desempeña como coordinador del Consejo Técnico Escolar, la forma en que atiende la diversidad de necesidades y características de sus alumnos, cómo previene el abandono y rezago educativo, la manera de organizar a los padres de familia, de llevar a cabo

adaptaciones curriculares, gestionar recursos materiales, realizar la autoevaluación o diagnóstico, y la formación docente desde la Ruta de Mejora, el cual es un modelo de gestión escolar que permite a las escuelas ordenar y sistematizar sus procesos de mejora y focalizar los esfuerzos de la autoridad educativa donde tiene que cumplir con el proceso de realizar la planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Además, facilitar al docente a su cargo las herramientas necesarias para desarrollar eficazmente su labor dentro del aula, “La dirección escolar orienta al persona, en los problemas surgidos en los procesos de enseñanza y aprendizaje...” (SEP/DGEI, 2004:31), es decir, promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, procurar que entre personal docente y directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de las políticas educativas que rige la educación; velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de director como mediador, orientador, promotor social, y de investigador fomentando de esta manera su labor de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve.

En referencia a lo expresado entonces, la gestión del personal directivo incide directamente la responsabilidad en la calidad educativa de la institución. En el estudio realizado por Borjas (2001), el director es “la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma”, significa entonces que los directores manejan normas, establecen criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor optimiza el desempeño docente.

Entonces al ir analizando estas situaciones que se presentan en las escuelas y que se encuentran latentes fuerte y diariamente me permite plantear los siguientes cuestionamientos: ¿El director-docente tendrá claro sobre las colosales responsabilidades que recaen sobre su persona?, ¿Contará con el tiempo necesario para planificar sus actividades pedagógicas para llevarlos a la práctica?, ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para poder cumplir con

sus funciones de directivos-docente y docente-directivos?, ¿Qué instrumentos de evaluación utiliza para medir los resultados de su práctica docente y práctica educativa?, ¿Con que recursos cuenta para poder cumplir con ello?, ¿Esta situación laboral repercute de alguna manera u otra en su persona?, ¿Cómo da respuesta a cada rol?.

Por todo lo citado en este apartado en que deseo investigar este tema porque en el nivel preescolar indígena no hay mucha información sobre las circunstancias que viven las educadoras dentro de estos espacios cuando tienen como trabajo diario desempeñar el rol directivo y rol docente, es decir, deseo conocer sus experiencias diarias, concepciones, prácticas, e ideologías cuando la demanda es la misma para los directivos que están en el sistema indígena como para las demás modalidades del nivel preescolar, donde desde esta mirada cabe plantear las siguientes cuestionamientos: ¿las características propias de los contextos socioculturales y lingüísticas de las escuelas de nivel preescolar influirán en este sentido para cumplir con el cometido de la actual de una reforma incesante?, ¿Cómo desarrolla entonces el directivo-docente este doble rol de manera simultánea?. Cabe mencionar que esta investigación tiene un enfoque cualitativo con enfoque interpretativo que más adelante se va hablar de manera más puntual.

El espacio de investigación

Dentro de la práctica educativa, como campo de conocimiento científico, se presenta un sinfín de problemas que merecen ser estudiados, sin embargo, por el momento mi interés está centrado en el deseo de investigar el rol que desempeña el directivo-docente en el nivel preescolar indígena de la zona escolar 022 con sede oficial El Rodrigo, Municipio de San Salvador; Hgo., conocer la manera en que viven las directoras-docentes en esta doble función, de la forma en que logran dar atención y respuesta a las demandas del sistema político educativo que rige actualmente la educación en el país frente a estos

dos roles; es decir, mi interés radica en conocer cómo significan el rol dual las docentes de esta modalidad ya que he podido observar a través de los años que llevo en el servicio de la docencia, que esta situación se presenta con mayor frecuencia precisamente en las zonas rurales, en los pueblos originarios; es por eso pretendo conocer, analizar e interpretar la manera en que desempeñan este rol dual en su cotidianeidad.

B. Conceptos básicos del trabajo de investigación.

Al realizar trabajo de investigación educativa, es necesario mencionar algunos conceptos que tiene que ver con este campo, sobre todo conceptos que voy a estar mencionando durante este trabajo de investigación.

Educación:

Dentro de la sociología de la educación, existen diferentes autores que se han dedicado al estudio de la educación como fenómeno social desde un enfoque macrosociológico. La sociología de la educación se mira desde tres enfoques, el primero es desde la *perspectiva funcionalista* con Emile Durkheim, iniciador de la sociología de la educación, analiza la función de la educación en la sociedad, la identifica en su dimensión de realidad objetiva y externa instituida y la construye como un hecho social con orientación humanista donde argumenta que la función de la educación consiste en “socializar al ser humano , es decir, moldear al ser “asocial” que somos naturalmente para conformar otro nuevo , social, y moral”, (Salomón, M.1980:2). Durkheim argumenta que la función principal de la educación es:

La socialización metódica de la generación joven, mediante la acción ejercida por la generación adulta. Esta socialización se realiza mediante un proceso de imposición externa por el que el ser asocial que somos naturalmente se va moldeando de acuerdo con las necesidades objetivas del contexto. Estas necesidades objetivas se estructuran en un código cultural de normas, valores y conocimientos que son comunicados por el grupo generacional como conservación de la cultura heredada del pasado. (1980:5)

La sociología en la educación también es estudiada desde un enfoque estructural-*funcionalista* con Robert K. Merton y Talcott Parsons, tienen como eje principal de sus investigaciones el problema de las normas y valores el cual se basa en el presupuesto de que la sociedad esta estratificada de manera abierto y admite la movilidad, donde la educación es un punto estratégico para el cambio del status social.

Sin embargo, desde la perspectiva de la teoría de la reproducción considera a la educación como elemento de formación social históricamente determinada, como una estructura dinámica donde se da el análisis de las clases sociales de dominación política, cultural e ideológica cuya función es propiciar la reproducción de las relaciones de producción existente.

Dichos enfoques tienen algunas coincidencias acerca de la función que tiene la educación dentro de la sociedad, sus argumentos se basan en decir que la educación es el medio de socialización del ser humano, también lo conciben como un fenómeno histórico-social con carácter selectivo, donde su fin principal es reproducir las relaciones existentes en la sociedad; la educación destaca las relaciones de las clases sociales, y promueve lo heterogéneo para mantener la estructura social. Cabe mencionar que una de sus discrepancias recae en la perspectiva estructural funcionalista pues diverge con los otros dos enfoques al concebir a la sociedad como un todo armónico y equilibrado, cuyas partes comparten los mismos requisitos funcionales que se traducen en la necesidad de supervivencia, de adaptación e integración de sus miembros y de estabilidad normativa dentro de dicha sociedad.

Todo sujeto social puede observarse en espacios y tiempos micro, así como en espacios y tiempos macro, construyendo de manera objetiva su realidad desde lo social y desde la historia. Para que un sujeto pueda establecer una relación de conocimientos con la realidad y de esta manera la construcción de un conocimiento social del presente, es necesario no dejar fuera regiones de la realidad significativas para la definición de prácticas de transformación,

aunque no tenga que ver precisamente con explicaciones científicas sino usando la racionalidad, es decir, verlo en su totalidad.

La totalidad es un concepto central en el debate de la ciencia, en el contexto de la investigación, la totalidad me interesa primordialmente para organizar el razonamiento analítico durante el proceso de investigación del objeto de estudio en la realidad; desde la mirada de Kosik argumenta que:

La categoría de totalidad, que Spinoza ha anunciado por primera vez con su *natura naturans* y *natura naturata*, en la filosofía moderna (...), comprende la realidad en sus leyes internas y las conexiones internas y necesarias, en posición al empirismo que considera las manifestaciones fenoménicas y casuales, y no llega a la comprensión de los procesos de desarrollo de lo real. (Por lo mismo) no es un método que pretenda ingenuamente conocer todos los aspectos de la realidad sin excepción y ofrecer un cuadro “total” de la realidad con sus infinitos aspectos y propiedades, sino que es una teoría de la realidad y de su conocimiento como realidad. (Zemelman, 1987:22)

La totalidad es un concepto central en el debate de la ciencia, la totalidad interesa primordialmente como fundamento epistemológico para organizar el razonamiento analítico ya que desde la visión de Kosik “todo esté en conexión con todo y que el todo es más que las partes”. En la realidad total no se admiten fragmentaciones por eso es necesario distinguir el “todo” como la “estructura del objeto” y el todo como “exigencia epistemológica del razonamiento” este último como una aprehensión racional cuyo mecanismo metodológico operativo es la reconstrucción articulada mediante la cual se pueden determinar las bases para captar la realidad en condiciones de totalidad concreta desde su complejidad estructural y dinámica. Para construir un conocimiento concreto la epistemología será fundamental donde la praxis se materialice y potencie, habría que examinar el conocimiento social como conocimiento del presente en base en la totalidad dialéctica.

Entonces la educación se concibe como fenómeno social, como una instancia social objetiva donde los procesos de enseñanza-aprendizaje no solo se reduce a las relaciones directas entre maestro y alumno, sino que para su constitución participa tanto las estructuras económicas, jurídicas, culturales, política como ideológicos en tanto que el fenómeno social es un proceso dinámico y cambiante.

Método:

Etimológicamente, la palabra método proviene del griego meta: que significa: al lado, y Odos: camino, es decir, al lado del camino, método “es el modo de hacer o decir con orden una cosa, es la manera de conducir el pensamiento con el objeto de llegar a un resultado referentemente al descubrimiento de la realidad. Un proceso o técnica de cuestionamientos sistemáticos utilizados en las diferentes disciplinas”. (SHEMELKES C. 1982). El método se concibe como el camino más adecuado para lograr un fin, facilitando el desarrollo de una investigación, los métodos permiten la comprobación de los hechos para formular y resolver problemas. Los métodos son los que me conducirán al logro de estas metas propuestas.

La etnografía:

Como ya se ha mencionado en lecturas anteriores, la antropología tiene como metodología de investigación a la etnografía donde hacer etnografía “es establecer relaciones, seleccionar a los informantes, transcribir textos, establecer genealogía, trazar mapas en el área, llevar un diario, etc.” (Geertz, 1992:22), el cual requiere de un esfuerzo intelectual: una especulación elaborada en termino de, para emplear, el concepto de Gilbert Ryle, “descripción densa” para poder interpretar gestos que emiten mensajes mediante códigos establecidos en donde el análisis consiste en descubrir las estructuras de significados que se presenten durante la investigación, pero no de manera superficial sino habría que encontrar lo oscuro, lo oculto de cada

conducta. "La etnografía es una jerarquía estratificada de estructuras significativas atendiendo a las cuales se producen, se perciben y se interpretan los tics, los guiños, los guiños fingidos, las parodias" (Geertz, 1992:22), (ibid) para comprender las culturas de los sujetos durante el proceso de investigación.

La descripción etnográfica "presenta tres rasgos característicos, es interpretativa, lo que interpreta es el flujo del discurso social y la interpretación consiste en tratar de rescatar "lo dicho", en donde el antropólogo aborda interpretaciones más amplias y hace análisis más abstractos de la información o el dato con que se cuenta de las descripciones culturales en donde hay la necesidad, después de contar con el dato empírico, de considerar con la teoría con enfoque interpretativo para una articulación conceptual.

La etnografía tiene como objetivo entender la forma en que cada grupo humano ve el mundo el mundo social, familiar y educativo y esta metodología le es útil al docente como instrumento principal de investigación para conocer las características particulares de una sociedad, es decir, sus formas de vida, motivaciones, comportamientos, formas de relacionarse y organizarse, creencias, tradiciones, costumbres, valores, intereses, roles, conductas, etc.

Los métodos que se utilizan por excelencia en la recopilación de información, es la observación participante y la entrevista abierta, el etnógrafo también utiliza otros métodos para recopilar la información y son: los documentos oficiales, personales y cuestionarios. Los que hacen etnografía recogen datos continuamente, hacen entrevistas, toman notas de campo, describen diarios de campo reflexionando y analizando los datos de la etnografía; el método escribe Augusto Comte:

No es susceptible de ser estudiado separadamente de las investigaciones en se le emplea; o, por lo menos, sería éste un estudio muerto, incapaz de fecundar el espíritu que a él se consagre. Todo lo que pueda decirse de real, cuando se lo encara abstractamente, se reduce a generalidades tan

vagas que no podrán tener influencia alguna sobre el régimen intelectual. La metodología, afirmaba Weber, [...] es condición de un trabajo fecundo en la misma medida en que el conocimiento de la anatomía es condición de la marcha correcta. (1967):

No puede dissociarse el método de la práctica ya que existe la necesidad de no descuidar ninguno de los instrumentos conceptuales y técnicos que dan todo el rigor y la fuerza a la verificación experimental, el método es necesario en la investigación educativa para el análisis de las condiciones sociales desde un enfoque científico. En realidad, el esfuerzo por examinar una ciencia en particular a través de los principios generales proporcionados por el saber epistemológico se justifica y se impone especialmente en el caso de la sociología.

La tarea, propiamente epistemológica, consiste en descubrir en la práctica científica misma, amenazada sin cesar por el error, las condiciones en las cuales se puede discernir lo verdadero de lo falso, en el pasaje desde un conocimiento menos verdadero a un conocimiento más verdadero. El conocer, agrega Gastón Bachelard, debe de evolucionar junto con lo conocido.” Lo que equivale afirmar que es inútil buscar una lógica anterior y exterior a la historia de la ciencia que se está haciendo.

Para captar los procedimientos de la investigación es necesario analizar cómo opera; es pues inútil pretender plantear a priori las condiciones de un pensamiento auténticamente científico. Para hacer ciencia es necesario examinar a las teorías y los métodos en su aplicación para determinar qué hacen con los objetos y que objetos hacen.

Establecer, con Bachelard, que el hecho científico se conquista, construye, comprueba, implica rechazar al mismo tiempo el empirismo que reduce al acto científico a una comprobación y el convencionalismo que sólo le opone los preámbulos de la construcción. No es posible ahorrar esfuerzos en la tarea de construir el objeto si no se abandona la investigación de esos objetos

preconstruidos, hechos sociales demarcados, percibidos y calificados por la sociología espontánea o problemas sociales. Bachelard, sostenía, en otros términos, que el vector epistemológico [...] va de lo racional a lo real, de la realidad a lo general.

En las ciencias del hombre, no basta con que el sociólogo escuche a los sujetos, registre fielmente sus palabras y razones, para explicar su conducta y aun las justificaciones que proponen, ya que al hacer solo esto, corre el riesgo de sustituir sus propias preconociones por las preconociones de quienes estudia o por una mezcla falsamente científica y falsamente objetiva de la sociología espontánea del “científico” y de la sociología espontánea del sujeto. Además, para estudiar o investigar al objeto, es necesario implementar técnicas que no lo aniquile completamente.

Para poder construir un objeto y al mismo tiempo saber construirlo, hay que ser conscientes de que todo objeto científico se construye deliberada y metódicamente y es preciso saber todo ello para preguntarse sobre las técnicas de construcción de los problemas planteados al objeto. Una metodología que no se planteara nunca el problema de construcción de las hipótesis que se deben demostrar no puede, como lo señala Claude Bernard “dar ideas nuevas y fecundas a aquellos que no la tienen, servirá solamente para dirigir las ideas en los que la tienen y para desenvolverlas a fin de sacar de ellas los mejores resultados posibles [...] el método por sí mismo no engendra nada”

Proyecto de investigación:

Entonces el proyecto de investigación constituye una proyección a futuro a partir del presente, es decir, el proyecto de investigación de corte interpretativo es “la puerta de entrada a lo acumulado y a lo por acumular del conocimiento, en torno a un objeto de estudio histórica y contextualmente determinado pero no sistematizado y desconocido” (Zamora: 1995:7); suele ser entendida y

referido a la idea de algo que quiere conocerse o hacia lo que se quiere actuar, donde será necesario tomar en cuenta teoría y práctica para su reflexión y recreación ya que la investigación de tipo interpretativo procura una construcción y reconstrucción de realidades sociales, concretas y particulares y, a la vez promueve cambios a partir de significar la importancia de lo singular. Para estos procesos suponen que yo como sujeto que investiga debo ubicarse en el lugar de los sujetos y de sus acciones, interpretando los fenómenos desde el punto de vista de los mismos sujetos, pues como investigador formo parte entonces de la realidad estudiada que debe documentarse permanente.

La práctica de la investigación educativa es un proceso reflexivo, creativo, sistemático, político y ético en el cual el investigador desarrolla un trabajo intelectual de manera permanente en la construcción de un objeto de estudio, la práctica educativa está constituida por múltiples dimensiones que la hace una categoría de gran complejidad. El investigador es un sujeto social y como tal se encuentra implicado en el objeto de estudio por lo que no puede mantenerse al margen a la problemática educativa que se encuentra investigando, esto hay que reconocerlo para una vigilancia epistemológica permanente. La investigación científica es sólo una forma del conocimiento, es una explicación del mundo que determina la manera de investigar, para construir otros conocimientos a los que se otorga generalmente mayor universalidad y precisión explicativa.

Paradigmas:

El estudio de los paradigmas es uno de los temas centrales en la investigación educativa y se trata de unas de las cuestiones que mayores tensiones ha generado en el campo de la epistemología científica, esto con la finalidad de identificar las diferentes aproximaciones al estudio de la realidad social, desde que Kuhn (1962, 1971, 1984) la definiera como “matriz compartida por una comunidad científica que, sustenta la producción de conocimiento científica, de acuerdo al momento histórico”.

Los paradigmas de la investigación educativa representan el sistema de creencias o supuestos axiológicos de partida a la hora de llevar a cabo un proceso de investigación en educación, es decir, son los lentes con las que nos aproximamos al estudio sistemático e indagación coherente de la realidad educativa. Esta circunstancia determina la concepción del problema y el camino para intentar describirlo, comprenderlo, explicarlo, controlarlo o transformarlo.

La etimología de paradigma significa modelo, concretamente es “un modelo epistémico acerca de la realidad educativa” como un macro-modelo o dispositivo de producción científica. Un paradigma es un “sistema axiológico y funcional compartido por una comunidad científica (Mateo, 2000).

El paradigma como referente o modelo, nos ayuda a situarnos ante el fenómeno educativo a tratar, atendiendo a tres dimensiones de análisis distintas pero complementarias: dimensión ontológica, epistemológica, y metodológica; que son bases teóricas más relevantes dentro de la investigación educativa aportando una visión actualiza.

El paradigma denominado Interpretativo/cualitativo, nace como oposición a los planteamientos positivistas de acceso y comprensión de la realidad social, a saber: hermenéutica, fenomenología, interaccionismo simbólico. Sus seguidores, Bartolomé, 1992; Sandín, 2003; Tójar, 2006. Los procesos de investigación tienen una naturaleza dinámica y simbólica, su objeto de investigación es la acción humana, la construcción teórica se basa en la comprensión teleológica y objetiva. Desde este enfoque, la realidad educativa es una construcción social que deriva de las interpretaciones subjetivas (universo simbólico), se analiza los fenómenos educativos a partir de las interpretaciones de los actores.

Sin embargo el paradigma socio-crítico/orientada a la práctica educativa: toma de decisiones y cambio, este enfoque defiende un sistema educativo más justo y en él hay que tomar conciencia del papel que la cuestión ideológicas juega en la configuración de las practica educativas, donde la “realidad educativa es dinámica y evolutiva y son los propios sujetos los agentes activos destinados a configurar y construir esa realidad”, la realidad y la práctica forman un todo, el objeto de investigación y las cuestiones relacionadas con las mismas no son objetivos, los participantes se convierten en investigadores y los investigadores participan también en la acción educativa. Desde este enfoque, la realidad social está configurada por los intereses políticos y sociales de la clase dominante, y en este sentido, es imprescindible tener en cuenta el poder en la sociedad y la función que el sistema educativo juega en la definición de esta realidad.

Práctica Educativa:

El carácter distintivo de las prácticas educativas se da a partir de su propia historicidad, sus contenidos y la especificidad de los espacios en que cobra vida. La determinación histórica, la institucionalización de prácticas y saberes definen a las prácticas escolares en espacios y tiempos específicos, pero en una discontinuidad por su propio carácter institucional, en relación con la dinámica social. La diferencia e interrelación de las funciones educativas y escolares define de antemano la posibilidad de análisis en su interrelación como prácticas sociales:

La búsqueda es abrir nuevas lógicas de confrontación y construcción de la realidad y de los procesos sociales educativos, donde la concepción de práctica docente se analice en su delimitación, al definirla por exclusión de otros elementos que aparecían como parte de la misma; así como también que se la implique en una interrelación dinámica con otras dimensiones y elementos, en función de las propias exigencias de conocimiento de los procesos en su determinación histórica. (Medina, P.1985:14).

Es decir, la docencia como práctica en el presente y como historicidad potenciadora de transformación. Las praxis sociales, la docencia-como una

práctica social, significa el entendimiento de procesos significativos, tanto en su conformación sociohistórico, como en la comprensión de los sujetos constructores de esta realidad social.

Kemmis, (1996) habla de la importancia que tiene analizar a la práctica educativa desde teorías de ciencia social crítica, él hace una crítica desde lo ideológico, crítica de la naturaleza y de las relaciones sociales de producción, reproducción y transformación que se da en los grupos sociales y sociedades en su organización de ilustración incluyendo algunos tipos de procesos educativos, y de la organización de la acción social y política para mejorar el mundo, orientada por la idea dialéctica de racionalidad y por la idea comunitaria e igualitaria de justicia y libertad, de las circunstancias y conciencia de las personas en cuanto individuos miembros de grupos y portadores de cultura.

Entonces la ciencia crítica social de la educación no sólo es un medio para la ilustración individual, como sostenían algunas perspectivas liberales de la ciencia social o de la educación, sino una forma de acción social colectiva conectada profundamente con los ideales emancipadores de la racionalidad, la justicia y la libertad.

Investigación educativa:

El proceso de investigación educativa se apoya en la antropología para hacer investigación, pues se basa en la etnográfica para hacer trabajo de campo, la función específico que tuve como investigador fue participar directamente en la vida de una cultura escolar distinta para lo cual fue necesario utilizar las técnicas e instrumentos de la recolección de dato que utiliza la etnografía, como lo es, la observación participante, el diario de campo para registrar descripción minuciosa de hechos, acontecimientos o situaciones que se fueron desarrollando durante el trabajo de campo el cual se define como “un lugar

y un objeto de investigación” (Augé y Correryn, 2005:88), así como la entrevista. La eficacia del trabajo de campo consistió en distinguir desde los ruidos circunstanciales del entorno hasta de lenguajes simbólicos de los códigos sociales, estos como las “reglas de convivencia, actitudes, gestualidades, mímicas, silencios, risas, interjecciones, etc.” (Augé y Correryn, 2005:92) esforzándose por alcanzar la objetividad en la comprensión, mostrándose receptivo del dato etnográfico, de interpretar lo dicho y no dicho.

Antes de hacer un trabajo etnográfico, el autor sugiere que el investigador inicie con una estancia prolongada en el ámbito estudiado que le permita un aprendizaje de los hábitos, costumbres, lengua, usos y costumbres, es decir, de conocer la cultura del grupo social u objeto de estudio.

Una de las finalidades que tiene la antropología es cuestionar, de confrontar o refutar verdades establecidas, de ideas y hábitos preconcebidas, y a terminar con el conformismo con respecto a un orden concreto del mundo dándole otro sentido, en donde la finalidad de la investigación aparece entonces como “un trabajo sobre uno mismo, un enriquecimiento de la propia conciencia que eventualmente también puede decir algo de los sistemas presentes” (Augé y Correryn, 2005:95), de ver más allá de lo visible.

Antropología:

La antropología tiene como labor “no dejar de sofocar sus experiencias de campo por lo que ya sabe; y por otro lado, en estimular la curiosidad gracias a su cultura antropológica...todo investigador está situado, determinado por su propia cultura” por eso dice el autor que debe traspasar sus límites como tal y entrar en dialogo con otros autores de otras épocas, de otros lugares así como otros campos disciplinario pues la antropología es multidisciplinar en donde convergen y necesita apoyarse de otras ciencias humanas y de literatura para

poder entrar en conversación como es la filosofía, ciencias políticas, la lingüística, de la geografía, de la economía, de la historia, y del psicoanálisis; de esta manera que pueda “surgir más escrituras, que concederán un mayor espacio de diálogo entre autor y sujetos y entre el autor y lectores” (p. 111), en donde el buen antropólogo se sumerge en una realidad local, observa, participa, describe, y registra los hechos ya para acreditar o refutar hipótesis teóricas.

El campo:

Se puede definir también como una parte de la realidad sacionatural que “queda circunscrito por el horizonte de las interacciones cotidianas, personales y posibles entre el investigador y los informantes” (Rockwell, 1986:17 citado por Guber) este recorte de la realidad se construye dinámicamente en relación entre investigador y los informantes. Lo real se compone de fenómenos observables y de la significación que los actores se asignan a su entorno y las acciones que los involucra en donde se integran prácticas y nociones, conductas y representaciones; el investigador accede entonces a acciones y prácticas así como a nociones y representaciones.

Lo real es abordado desde el campo como aquellas prácticas, valores y normas de lo que la gente hace, lo que dice que hace y lo que supone que debe de hacer, donde el investigador “necesita desentrañar los sentidos y relaciones que construyen la objetividad social” (p. 85) es ir en busca del dato haciendo uso de técnicas de campo y procedimientos de indagación en sus registros.

Dentro del trabajo de campo se utilizan técnicas los cuales son “teorías en acto” (Bourdieu, 1982 citado por Guber) la cual debe de “utilizarse como dispositivo de obtención de información, cuyas cualidades, limitaciones y distorsiones deben ser controladas metodológicas y teóricamente” (Thiollent, 1982:22). Como investigador hay que utilizar técnicas flexibles que se amolde a la dinámica de los informantes y el campo.

La observación participante:

Es el elemento perfecto que utiliza la metodología cualitativa para hacer investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el trabajo de campo durante la recolección de datos de manera sistemática y no de manera “intruso”.

En la observación participante es muy importante la planificación, para realizar la planificación de la observación podemos tener en cuenta una serie de cuestiones, por ejemplo: ¿qué investigar?, ¿cómo observar?, ¿dónde observar?, ¿qué observar?, ¿cuándo observar?, ¿cómo registrar? ¿cómo analizar?

En este tipo de observación es imprescindible señalar dos elementos: El grado de participación: aproximación del observador y los observados; y el acceso: estrategia para introducirse en el contexto natural de la observación.

Ciencias Sociales:

El análisis filosófico de las ciencias sociales o humanas, como ciencia, ha sido, es y seguirá siendo una polémica continua dentro de la sociedad, dado que su estudio se enfoca precisamente en el ser humano como ser social y racional. La historia ha sido un medio para tal análisis, esto a través de diversas explicaciones teóricas desde antaño. Para poder comprender si la sociedad se puede estudiar de manera científica, habría entonces la necesidad de conocer a las ciencias sociales como tal a través de la historia desde la mirada de diferentes autores sociológicos.

Para la tradición aristotélica, la investigación científica la explica de manera teológico, como una progresión o camino *inductivo* a partir de la observación de hechos o fenómenos, es decir, “dar razón a los hechos”; Aristóteles define a la inducción como la “etapa que consiste en obtener principios explicativos a

partir de los fenómenos que se ha de explicar”, pero además también utiliza otro momento para su explicación científica, y es por medio de la *deducción* la cual consistía en deducir enunciados acerca de los fenómenos a partir de las premisas explicativas. La causa de los fenómenos tiene cuatro aspectos: causa formal, material, eficiente y final. Por otra parte, la tradición galileana o la ciencia como explicación causal, argumenta que el entendimiento gira en torno a las cosas.

Pero los acontecimientos o problemas que surgen dentro de la misma sociedad, producto de su continuo dinamismo natural, hace que las posturas ideológicas y sociológicas previamente establecidas por los mismos sujetos como realidad objetivadas y sedimentadas hace entonces que surja la necesidad de una nueva reordenación social para su equilibrio y funcionamiento y es cómo surge el positivismo decimonónico para estudiar al hombre de manera sistemático a través de su historia, lengua, usos e instituciones sociales.

Posteriormente surge una tendencia anti-positivista, la hermenéutica, quien tiene como finalidad comprender, explicar e interpretar la concepción metodológica propia de las ciencias humanas, del mundo natural e histórico de la vida humana.

Después de todo este recorrido histórico sobre las ciencias sociales, puedo decir que la sociedad se puede considerar como ciencia pero de manera subjetiva, debido a que el ser humano es un sujeto y no objeto de estudio que está en constante cambio y transformación; el ser humano como sujeto social pueda ser estudiado por medio del método científico aunque cabe mencionar que mediante la formulación de hipótesis sino de supuestos pues de lo contrario significaría que el resultado de su actuar cotidiano siempre sería el mismo y en la sociedad las situaciones que se presentan es imposible de prever y manipular pues es siempre impredecible sus reacciones, aun desarrollándose a diario dentro de un determinado espacio. El ser humano

puede tener una mirada subjetiva de los hechos o fenómenos sociales dentro de la realidad, pero también puede objetivarse hasta llegar a una institucionalización social.

Entonces en la realidad social no siempre se tiene una mirada objetiva de los fenómenos, hechos o del sujeto de estudio, pues en ocasiones como investigador vemos lo que queremos ver, ocasionando un mirada sesgada, distorsionada o torcida de la realidad, esto se debe a que ponemos en juego nuestros propios conocimientos y experiencias ocasionando no ver lo que el otro ve o lo que realmente es.

Filosofía: Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano. Manera de pensar o de ver las cosas.

Ciencia: Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales

Epistemología: Doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

Hermenéutica: Arte de interpretar textos y especialmente el de interpretar los textos sagrados. En la filosofía de Hans-Georg Gadamer, teoría de la verdad y el método que expresa la universalización del fenómeno interpretativo desde la concreta y personal historicidad.

Diario de Campo:

El diario de campo es un instrumento que el etnógrafo utiliza como investigador para apoyar su trabajo de campo, el cual se considera como “la condición

primera de un trabajo antropológico, pero tampoco es la panacea” (Augé y Correryn, 2005:99) en él recoge y registra las dificultades, así como los éxitos vividos durante el proceso por describir al otro, al estar experimentando en el laboratorio, de trabajo cara a cara durante el trabajo de campo.

El trabajo de campo es quehacer característico del antropólogo mediante la etnografía, donde el trabajo de campo tiene que ver con la búsqueda del dato empírico en relación entre informante y el investigador, Guber argumenta que el campo de una investigación en su referente empírico, es una porción o recorte de lo real que se desea conocer, el mundo natural y social en el cual se desenvuelven los grupos humanos que la construyen. Se compone en principio, de todo aquello con lo que se relaciona el investigador, pues el campo es una cierta conjunción entre un ámbito físico, actores y actividades (2004:8385).

Estos conceptos que menciono, son algunas definiciones claves que voy a estar retomando durante el desarrollo de este trabajo.

C). Experiencia propia.

Dentro de este apartado metodológico, considero importante mencionar brevemente mi experiencia en el magisterio como una forma de advertir y concebir mi interés y necesidad de hablar al respecto. Inicio en año de 1999 solamente con seis meses de curso intensivo de preparación en Pachuca de Soto, Hidalgo, en el Curso de Inducción para maestros Bilingües en el medio Indígena, en donde tuve que realizar mis prácticas en una zona escolar de Ixmiquilpan, Hidalgo; el nivel de preparación con el que contaba en ese momento, solo preparatoria.

El primer centro educativo donde llego después de terminar el curso preparatorio, solo por contrato, fue en una escuela preescolar indígena en el municipio de San Bartolo Tututepec, Hidalgo, tres años después me cambio a una zona escolar en el municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, donde estuve laborando durante ocho años en donde se me otorga la clave directiva; después llego a una zona escolar donde sus escuelas quedan en el municipio de Metztitlán. Hidalgo, donde para gestionar se tenía que pasar por Pachuca. Actualmente laboro en una zona escolar de la zona escolar del municipio de San Salvador, Hidalgo, donde actualmente laboro y donde hice la investigación para el presente trabajo, cabe mencionar que, aunque hice la maestría sin embargo no deje trabajar porque no solicite beca debido a que no quería perderme nada de lo que pudiera darse o presentarse en el trabajo, pero también quería seguir estudiando la maestría en esta gran casa de estudios; la necesidad de seguir aprendiendo en el campo educativo hizo posible trabajar y estudiar, el conocer nuevos y grandes profesionales de la educación era emocionarme para mí, aunque ya contara con una licenciatura en el nivel medio superior además de la licenciatura en el educación preescolar en el medio indígena. Mis aspiraciones es seguir en el campo de la investigación, aunque mi trabajo como directora y docente me apasiona igualmente.

El desarrollo de la investigación, y al mismo tiempo seguir laborando como directora-docente, me permitió mirar situaciones que antes no alcanzaba a mirar; esta situación puede parecer una implicación en mi persona, es algo que no puedo evitar pues llevo a cabo el rol dual directivo-docente.

D). La construcción del objeto de estudio.

La indagación de rastros, indicios, o huella que revela “señal”, una señal que pone de manifiesto de que algo está pasando en un determinado espacio, es lo que provoca el deseo de comprender porque se presenta de una manera y

no de otra, es el punto de partida que impulsa a transitar por un camino no andado, una narrativa no escrita, y que a vez es un inicio incierto, vago, abismal para llegar y que paso a paso se va edificando hasta llegar a la cima originando la imagen que permite comprender “algo que no anda bien” (Tenti, 1998:63), donde ese algo, es parte de nuestras inquietudes, pero al mismo tiempo es nuestra necesidad de construir nuevos saberes en un sentido más amplio, a raíz de ello. El proceso de investigación se convirtió en una herramienta para dar respuesta a la necesidad de descifrar lo no analizado esto mediante una mirada audaz, permanente, para ir más allá de lo que solo la vista alcanzaba a observar, de un proceso complicado y arduo.

Es indispensable mostrar la manera en que se llevó a cabo la investigación, (Taylor y Bogdan, 1992:17), dar cuenta del camino transitado, de la complejidad que esta tiene, pues implicó educar el cuerpo y la mente, el abandono a la vida social, se requirió de tiempo y dedicación, pues “el hecho científico se conquista, construye, y comprueba” (Bourdieu; Chamboredon y Passeron, 2002:25), mediante variados afanes nada sencillos, tuve que reconocer que “la investigación es una actividad (...), orientada a descubrir algo desconocido.” (Sierra, 1991:27), pero que no sabía cómo iniciar la redacción para mostrar lo encontrado, de plasmar mis ideas, de tratar de dar sentido y claridad de todas las ideas ambiguas que confundía mi mente y escritura; todo este proceso de la escritura, de hilar ideas de los sucesos presentados, todo esto me causó mucha angustia y un bloqueo mental que implicó el abandono por un largo tiempo, ya que la falta de experiencia y tiempo para dedicar a la investigación fueron puntos decisivos para dejarlo trunco.

El proceso de investigación educativa se apoya en la antropología para hacer investigación, pues se basa en la etnográfica para hacer trabajo de campo dentro de la cual cumplí con un papel de investigador participando de manera directa con los sujetos de investigación, de estar cara a cara con realidad en la vida de la cultura escolar donde se llevó a cabo la investigación donde dichas vivencias estuvo lleno de avatares, de abatir inseguridades, de desafiar dudas

para dar paso a las certezas, de vivir con intranquilidad constante para la construcción de la tesis pues era un pendiente que no me soltaba que me mantenía en el limbo, significó un gran esfuerzo y al mismo tiempo un reto, sin saber puntualmente qué y cómo sería planteado lo planteado, pero la cercanía a las lecturas me recordaba que “los procesos al igual que los diseños, a menudo emergen de la reflexión del investigador tras sus primeras aproximaciones a la realidad objeto de estudio” (Rodríguez, 1996:62), y tenía claro que “solo investigando se aprende a investigar” (Sabino, 1992:3).

Sin embargo, el gran deseo de comprender la realidad del rol dual de las directoras me sacudía y me mantenía sobria, fue difícil poder aceptar y separar la implicación personal en el trabajo de investigación, la importancia de saber escuchar a las informantes durante el trabajo de campo sin emitir juicio alguno; fue un aprendizaje donde la dialéctica estuvo presente de manera permanente porque esto implicó un ir y venir durante el trabajo de campo con la teoría. El proceso de investigación requirió asimilar ciertos procedimientos sistemáticos, como identificar el fin de la investigación misma, concibiéndola como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (Cervo, A. y Bervian, 1989).

La entrada al campo, un momento de incertidumbre.

El ingreso al campo fue un momento de gran incertidumbre, de saber si me permitirían el ingreso y permanencia en el campo de investigación, el nerviosismo se ponía de manifiesto en cada momento y se agudizaba toda vez que llegaba a una escuela diferente a solicitar el acceso; implicó conocer el punto de vista de los sujetos de investigación sin juicio alguno, de poder dejar que hablara el dato y no lo que yo quería escuchar, de aceptar que no solo bastaba con obtener la información en estas pláticas formales o informales sino que requería de todo un arte para el tratamiento del dato, de dar sentido

y conjugar una narrativa, de interpretar y analizar el dato; fueron momentos de gran angustia pero a la vez de gran emoción de saber que esos espacios estaba el dato latente en espera de podersele percibir.

Por un lado, al dirigirme a una de estas escuelas, en un subir y bajar montañas llenas de árboles piñoneros y Ocotal durante el rodar de mi automóvil, me venía a la mente muchas deducciones y predicciones de cómo podría presentarse el dato y si yo estaría alerta para poder percibirlo, de ir ideando la mejor estrategia para el acceso y entablar el “rapport” con la informante; y por otro, la lluvia que estaba a la orden del día toda vez que quería ingresar al trabajo de campo pues en ocasiones se deslavaban los cerros y con ello el cierre del camino, o en su

defecto que el abundante tramo de lodo que ocasionaba la lluvia en el camino me arrastrara al fondo de las barrancas que caracteriza el camino de una de escuelas donde se llevaría la investigación, pues había trayectos de terracería.

Ya estando en el campo de acción, el papel de observador- investigador era algo que realmente me costaba mucho hacer pues los hechos eran muchos y me costaba escribir lo que miraba y escuchaba al mismo tiempo, de tratar de leer miradas y gestos tal como las lecturas sugería cuando estos eran confusos pues simplemente no sabía cómo hacerlo; no podía mantener la mirada hacia el sujeto investigado por el temor de incomodarle o molestarle, de no moverme mucho para no interrumpir la clase donde hubo momentos donde solo me limitaba a escuchar; sin embargo, ya con el paso del tiempo y con el apoyo de lecturas de las diversas líneas que me ofertaba la maestría, esta forma de pensar, actuar y observar se fue modificando, lo fui perfeccionando porque ahora ya podía mirar sin que se sintieran observados, de darme un espacio tranquilo y tiempo suficiente para poder registrar lo observado para que no olvidara u omitiera dato alguno, de poder recordar todo aquello que veía, oía, y sentía durante la observación. Pasar de una visión amplia a otra más reducida, de buscar palabras claves en las observaciones realizadas, en concentrarme en las conversaciones, de reproducir mentalmente las escenas

observados, de saber abandonar el escenario en cuanto haya observado todo lo que esté en condiciones de recordar, tomar notas tan pronto resulte posible después de la observación, dibujar un diagrama del escenario y trazar sus movimientos en él, grabar conversaciones y acontecimientos. (Taylor, S. J. y Bogdan, R., 1992:153), implicó todo un gran proceso de formación e información, todo un arte.

El trabajo de campo consistió en distinguir desde los ruidos circunstanciales del entorno hasta de lenguajes simbólicos de los códigos sociales, estos como las “reglas de convivencia, actitudes, gestualidades, mímicas, silencios, risas, interjecciones, etc.” (Augé y Correryn, 2005:92) esforzándome por alcanzar la objetividad en la comprensión, mostrándome receptivo del dato etnográfico, de interpretar lo dicho y lo no dicho. El trabajo de campo es quehacer característico del antropólogo mediante la etnografía, donde el trabajo de campo tiene que ver con la búsqueda del dato empírico en relación entre informante y el investigador, el campo de una investigación es un:

Referente empírico, es una porción o recorte de lo real que se desea conocer, el mundo natural y social en el cual se desenvuelven los grupos humanos que la construyen. Se compone en principio, de todo aquello con lo que se relaciona el investigador, pues el campo es una cierta conjunción entre un ámbito físico, actores y actividades. (Guber, 2004:83-85).

El campo de investigación es una parte de la realidad socio natural que “queda circunscrito por el horizonte de las interacciones cotidianas, personales y posibles entre el investigador y los informantes” (Rockwell, 1986:17 citado por Guber), este recorte de la realidad se construye dinámicamente en relación entre investigador y los informantes. Lo real se compone de fenómenos observables y de la significación que los actores se asignan a su entorno y las acciones que los involucra en donde se integran prácticas y nociones, conductas y representaciones; el investigador accede entonces a acciones y prácticas, así como a nociones y representaciones.

La recuperación de los datos

Para este estudio cualitativo fue necesario aprender a buscar temas, conceptos, y categorías del dato empírico esto mediante la lectura y relectura de la información de campo para ubicar las recurrencias, examinando de todos los modos posibles para poder mirar más allá de la simple transcripción de datos empíricos. Fue necesario además la elaboración de tipología que me permitió la identificación y clasificación de temas, conceptos y teorías; el desarrollo de conceptos desde el dato empírico como conceptos sensibilizadores que según Blumer (1969:148) proporcionan un “sentido de referencia general”, y sugiere “direcciones para la observación” utilizando esto conceptos para esclarecer los procesos y fenómenos sociales que no son fácilmente perceptibles en las descripciones de casos específicos.

En esta investigación cualitativa, la codificación cumple un papel fundamental pues es un modo “sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. El proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refiere a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones. Durante esta etapa de análisis, lo que inicialmente fueron ideas e intuiciones vagas se refinan, expanden, descarta o desarrollan por completo” (Taylor, S. J. y Bogdan, R., 1992:167), el modo en que fui codificando los datos cualitativos fue redactar una lista de los posibles temas o tipologías sobre mi objeto de estudio vagamente formulados como un primer análisis, después separé los datos perteneciente a las diversas categorías de codificación que ya tenía sin embargo fue necesario leer de nuevo las notas de campo para refinar el análisis de las posibles categorías de análisis; y bueno con ello el comienzo de la teoría desde una mirada postura sociológica para poder argumentar la investigación.

Fue necesario contar también con el diario de campo como instrumento para el trabajo de campo, como “la condición primera de un trabajo antropológico, pero tampoco es la panacea” ((Augé y Correryn, 2005:99) en él se recogió y

registró las dificultades así como los éxitos vividos, también realice grabaciones de las entrevistas para después realizar la transcripción mediante la descripción detallada de escenarios y de los agentes involucrados en la investigación esto con la posibilidad de poder hacer así la triangulación del dato empírico con el dato teórico por medio del método de la interpretación durante el análisis de los hallazgos, esto último lo estaré mencionando más adelante.

La primera técnica que utilice en la investigación fue la observación participante, porque busca por lo regular interactuar con los informantes, observar y compartir sus actividades en el salón, escuela y hasta en otros espacios como fue en el Consejo Técnico Escolar así como también en otros espacios en donde se les citaba a reuniones, cursos o capacitaciones a las directoras-docentes; en esos espacios tuve la oportunidad de entablar comunicación con ellas dirigiendo entrevistas informales como una forma de sacar el dato de manera natural, donde por medio de estas interacciones pude llegar a un nivel de discernimiento a la que Max Weber aludió como *Verstehen* (útil en la adquisición de la verdadera comprensión sociológica) o como Emile Durkheim llamó *hechos sociales*. Estos hechos pueden determinarse específicamente como características de los grupos que se consideran externos de individuo y lo limitan, “un hecho social debe ser reconocido por el poder de coerción externa que ejerce o es capaz de ejercer sobre los individuos” (Schuwaetz, et al: 1984:27).

La técnica de observación participante, que caracteriza el trabajo etnográfico en la educación, argumenta Frederick Erickson (1989) es el “observar y participar supone la presencia del etnógrafo en el campo de estudio como condición indispensable para documentar de manera detallado y sistemático los acontecimientos de interacción calificados como básicos...porque con su presencia modifica necesariamente lo que sucede en el espacio observado...la observación participativa supone básicamente reconocer ante otros nuestra inquietud por conocer lo desconocido” (Bertely, M. 2000:48-49). La observación se tiene que realizar de manera natural con “ojo avizor, un oído fino y una buena memoria” (Woods P., 2001:56)

Tomé en cuenta lo que sugiere Taylor y Bogdan, recordar todo aquello que se ve, oye, siente, etc., durante mi estancia en el campo; prestar atención a los hechos, pasar de una visión amplia a otra más reducida, de buscar palabras claves en las observaciones de la gente, concentrarse en las observaciones primeras y últimas de cada conversación, reproducir mentalmente las observaciones y escenas, abandonar el escenario en cuanto haya observado todo lo que esté en condiciones de recordar, tomar notas tan pronto resulte posible después de la observación, dibujar un diagrama del escenario y trazar sus movimientos en él, grabar conversaciones y acontecimientos.

Los hallazgos

El conocer las ideologías, prácticas y experiencias de las directoras-docentes, discernir sobre sus praxis cotidianas, conocer la manera en que van tejiendo las relaciones laborales, sociales así como afectivas implicó entonces conocer sus formas de comprender el rol que desempeñar como agentes profesionales, fue necesario “estar allí” y realizar una descripción *densa* con los datos recabados en el campo de acción, fue un encuentro con el otro cara a cara haciendo descripciones de manera detallada acerca de su entorno, el “estar allí” implicó también la “capacidad para soportar una cierta dosis de soledad, fue de invasión de un ámbito privado y de incomodidad física... a la vez como observador y como actor, y cuya misión parece ser poner al desnudo, poder claramente vidente...” (Geertz, C., 1989) lo oculto, de una capacidad para soportar a pie firme las miradas de todos aquellos que me observaban como sujeto extraño y fuera de lugar.

Desde esta mirada puedo visualizar que el directivo-docente tiene muchas cosas que decir y mostrar, la manera en que organiza el tiempo para responder a la demanda laboral donde también vive a diario situaciones tanto de aspecto personal, emocional, así como profesional en este rol dual pues su rol es atender

la organización institucional y pedagógica, de gestionar, atender el aspecto administrativo, entre otras situaciones más. He podido observar que no basta con las horas establecidas y normado institucionalmente para que puedan atender esta doble función, el desempeñar cada uno de estos roles les implica poner de manifiesto competencias profesionales y el ejercicio de su poder en el ámbito educativo para poder cumplir con dicha encomienda, es precisamente lo que se pretende mostrar.

El trabajo con los datos, una labor ardua de construcción.

Después de culminar con la elaboración de observaciones, pláticas informales así como de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, fueron transcritas lo más fiel posible, fui agrupando los datos cualitativos según las recurrencias o temas afines, fue redactar una lista de los posibles temas o tipologías sobre mi objeto de estudio vagamente formulados como un primer análisis, a continuación separé los datos perteneciente a las diversas categorías de codificación que ya tenía, sin embargo fue necesario leer de nuevo las notas de campo para refinar el análisis de las posibles categorías de análisis, de un trabajo “sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. El proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refiere a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones. Durante esta etapa de análisis, lo que inicialmente fueron ideas e intuiciones vagas se refinan, expanden, descarta o desarrollan por completo” (Taylor, S. J. y Bogdan, R., 1992:167).

Para iniciar este trabajo, se tuvo que llevar a cabo con el proceso de clasificación en hoja de colores según la tipología de la información y de ahí inicié con el proceso de la escritura el cual no fue nada sencillo, con ello el continuar con la búsqueda de la teoría desde una postura sociológica para poder argumentar la investigación.

Una vez terminado, procedí con la impresión las hojas y los fui pegando por columnas donde el encabezado se distinguía por color en un espacio amplio y alto en la pared de manera vertical dicha información, lo volví a leer y releer con el propósito de poder encontrar las recurrencias que me permitiera establecer de manera más asertiva las posibles categorías de análisis; es decir, la información recabada se organizó “en torno a rasgos comunes tal como son observadas o representadas por primera vez, que dieron paso a las categorías sensibilizadoras, que son más generalizadas, se concentran en las características comunes entre un abanico de categorías descriptivas” (Woods, 1993: 170), esto no fue nada sencillo ya que implicó tiempo, esfuerzo mental, mucha paciencia y perseverancia ya que no solicite beca entonces me encontraba trabajando y estudiando al mismo tiempo.

Para este estudio cualitativo fue necesario aprender a buscar temas, conceptos, y categorías del dato empírico esto mediante la lectura y relectura de la información de campo para ubicar las recurrencias, la lectura del dato se realizó primero de manera ascendente posteriormente en forma descendente examinando de todas las formas posibles para poder mirar más allá de la simple transcripción de datos empíricos, fue “registrar temas, intuiciones e interpretaciones que surgieran de la lectura del dato empírico” (Taylor y B. 1992:160).

El listado de las categorías descriptivas que surgieron con frecuencia: rol directivo, rol docente, educación indígena: estigma o realidad, liderazgo, y poder y aun así volví nuevamente a “comparar los conceptos entre sí para ver si existe uno que los unifique, que transmita lo que tienen de similar” (Taylor y B. 1992:164), esto permitió mayor claridad para la escritura. Las categorías son las que dieron paso en la construcción de los capítulos de la tesis, categorías que surgió del dato empírico, uno de ello es el rol directivo-docente donde se muestra históricamente el origen de esta función y como es que llegó a perpetuarse en las escuelas de educación preescolar en el medio indígena, hasta la actualidad.

La escritura, un proceso de análisis dialéctico.

El proceso de escritura fue una actividad compleja, fueron momentos de soledad, tiempos en silencio, de periodos largos de pensar y repensar si lo que yo trataba de mostrar de manera escrita era realmente la forma en que vivían a diario este hacer las informantes dentro de sus centros de adscripción, o solo era mi propia interpretación como investigador novato; en el relato de vida, discurre la enunciación por parte de un narrador, es una “doble interpretación” (Ricoeur, 1983).

Todo este proceso de investigación me proporcionó suficiente información el cual permitió conocer las ideologías, prácticas y experiencias de las directoras - docentes, discernir sobre sus praxis cotidianas; conocer la manera en que van tejiendo las relaciones laborales, sociales así como afectivas dentro de las instituciones para la cual fue necesario fue necesario “*estar allí*” y poder realizar una descripción *densa* con los datos recabados en el campo de acción, fue un encuentro con el otro cara a cara haciendo descripciones de manera detallada acerca de su entorno; el “*estar allí*” implicó también la “capacidad para soportar una cierta dosis de soledad, fue de invasión de un ámbito privado y de incomodidad física... a la vez como observador y como actor, y cuya misión parece ser poner al desnudo, poder claramente vidente...” (Geertz, C., 1989) lo oculto, de una capacidad para soportar a pie firme las miradas de todos aquellos que me observaban como sujeto extraño y fuera de lugar.

Metodología de la investigación implementada

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo de corte interpretativo debido a que dicha investigación cualitativa es:

Una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a

la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento” (Sandín, citado en Bisquerra, 2009:276).

Con un enfoque definido como interpretativo porque trata de “advertir y describir los acontecimientos cotidianos en el escenario de trabajo e (...) identificar el significado de las acciones de esos acontecimientos desde los diversos puntos de vista de los propios actores” (Erickson, 1986:199). Una investigación de corte interpretativo puede aportar un conocimiento esencial en relación a situaciones educativas propias que se presentan en las aulas como un espacio social y culturalmente organizado en el desarrollo de proceso enseñanza-aprendizaje a partir de un contenido educativo, esto por los agentes involucrados, como una forma de analizar la práctica docente la cual como objeto de estudio, nos remite a “reconocerlas como intencionada, caracterizada por su complejidad, inmediatez, simultaneidad e impredecibilidad y cobra sentido en función del contexto en que se desarrolla” (SEP/UPNMECPE, 2016:I) tomando en cuenta el género, la raza, la edad, el poder, la identidad que la definen y la direccionan.

Esto me permitió estudiar la realidad educativa cómo fenómeno social desde un posicionamiento sociológico, como un forma de poder desarrollar formas de obtener acceso al mundo de la vida de las personas descubriendo sus actividades diarias, los motivos y significados, las acciones y reacciones individual en el contexto de la vida diaria; me permitió trabajar con seres humanos donde tuve la oportunidad de estudiar, analizar e interpretar actitudes y comportamientos, sus verbalizaciones y sus gestos; las ciencias sociales, dice Guber, “tratan sobre seres que tienen existencia social y cultural” (2004:107).

Entonces la investigación cualitativa atiende datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable, la metodología cuales un modo de encarar el mundo empírico (Ray Rist, 1977), donde:

Todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las propias palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables. En los estudios mediante observación participante, los investigadores tratan de transmitir una sensación de que se “está allí” y se experimentan directamente los escenarios. (Taylor, S. J. y Bogdan, R., 1992:153)

El objetivo principal de las ciencias sociales es “lograr un conocimiento organizado de la realidad social” (Schutz, Alfred, 1974) desde la interpretación subjetiva de relación mutua entre los seres humanos. El grado de concreción del problema que voy a plantear está basado desde un nivel microsocial, donde se observa al individuo, grupo, organización e institución como objeto de estudio; la teoría que fundamenta mi trabajo de investigación puede darse desde una manera individual, intersubjetiva, grupal, y organizacional.

Fue necesario utilizar las técnicas e instrumentos para la recolección de datos que utiliza la etnografía, como es la observación participante, el diario de campo, para registrar descripción minuciosa de hechos, acontecimientos o situaciones que se fueron desarrollando durante el trabajo de campo el cual se define como “un lugar y un objeto de investigación” (Augé y Correryn, 2005:88), así como la entrevista.

El diario fue un instrumento eficaz para el trabajo de campo porque permitió contar con un registro de manera permanente para llevar a cabo anotaciones de palabras claves cuando no podía escribir mucho durante las observaciones, fue “la condición primera de un trabajo antropológico, pero tampoco es la panacea” (Augé y Correryn, 2005:99) en él se recogieron y registraron las dificultades así como los éxitos vividos, también realice grabaciones de las entrevistas realizadas para después continuar con la transcripción mediante una descripción detallada de los escenarios y agentes involucrados en la investigación, esto con la posibilidad de lograr una triangulación entre el dato empírico, el dato teórico y del método de la interpretación durante el análisis de los hallazgos, esto último lo estaré abordando más adelante.

La primera técnica que utilice en la investigación fue la observación participante, porque busca por lo regular interactuar con los informantes, observar y compartir sus actividades en el salón, escuela y hasta en otros espacios como lo fue el Consejo Técnico Escolar así como en otros espacios donde se citaba a las directoras-docentes ya sea para reuniones, cursos o capacitaciones; en dichos espacios tuve la oportunidad de entablar comunicación con ellas al realizar entrevistas informales, esto como una forma de obtener el dato de manera natural, por medio de estas interacciones pude llegar a un nivel de discernimiento a la que Max Weber aludió como *Verstehen* (útil en la adquisición de la verdadera comprensión sociológica) o como Emile Durkheim llamó *hechos sociales*. Estos hechos pueden determinarse específicamente como características de los grupos que se consideran externos de individuo y lo limitan, “un hecho social debe ser reconocido por el poder de coerción externa que ejerce o es capaz de ejercer sobre los individuos” (Schuwaetz, et al: 1984:27);

La técnica de observación participante fue de gran ayuda en el trabajo de campo porque dicha técnica caracteriza el trabajo etnográfico en la educación; Frederick Erickson (1989) argumenta la observación participante es “observar y participar supone la presencia del etnógrafo en el campo de estudio como condición indispensable para documentar de manera detallado y sistemático los acontecimientos de interacción calificados como básicos...porque con su presencia modifica necesariamente lo que sucede en el espacio observado...la observación participativa supone básicamente reconocer ante otros nuestra inquietud por conocer lo desconocido” (Bertely, M. 2000:48-49). La observación se tiene que realizar de manera natural con “ojo avizor, un oído fino y una buena memoria” (Woods P., 2001:56), nada sencillo de realizar.

Entonces para poder “estar allí” (Geertz, Clifford, 1989), el poder permanecer en el campo, fue necesario conocer e implementar algunas habilidades básicas que utiliza la etnografía: elegir el espacio empírico (contexto), los informantes,

establecer y mantener el “rapport” con las directoras-docentes, conocer la viabilidad de un enfoque metodológico a la luz de preguntas de investigación claras y justificadas, clasificar las frases etnográficas desde la voz de los sujetos para armar la sabana de datos según la relación que pudieran tener con el objeto de estudio, seleccionar y dominar las técnicas e instrumentos de investigación, como por ejemplo formular preguntas para la entrevista con apoyo de la línea de investigación, el registro de las notas en el diario de campo.

Este tipo de investigación, me permitió realizar una “descripción íntima” de la vida social (Geertz, 1983, citado por Taylor, S. J. y Bogdan, R., 1992:153) presentando de manera detallada el contexto y los significados de los acontecimientos y escenas significativos de los implicados, fue necesaria la descripción de una imagen “fiel de la vida” lo más real posible con ojo clínico para poder observar gestos, conductas, tonos de voz, de poder detectar esos detalles ocultos y no superficiales de acciones y lenguajes diversos de los autores investigados, donde solo me aseguré de que las palabras así como sus acciones hablaran por sí mismos.

Desde esta mirada puede decir que el directivo-docente tiene muchas cosas que decir, que mostrar, es decir, la manera en que organiza el tiempo para responder a dos demandas laborales, pero además permitió mostrar también la manera en que vive a diario tanto el aspecto personal, emocional así como profesional durante el ejercicio de rol dual: su rol organizacional, pedagógica, de gestión, atender el aspecto administrativo, entre otras situaciones más que se recupera de manera más detallada más adelante.

Caracterización del escenario institucional.

Para poder hablar de este rol que las directoras-docentes desempeñan, como un hacer constante dentro de las escuelas dentro de la modalidad indígena, considero necesario tener presente la noción de institución ya que es el

escenario donde se desarrollan las interrelaciones entre los que participan dentro de ella.

La institución como tal, ha tenido diversas definiciones de acuerdo a la disciplina epistemológica desde donde se le mire ya que es un término polisémico por lo que para alguna institución es una estructura social, una organización social que cuenta con cierto grado de sujeción a un plan a cierta estructura de control, es decir, la conciben como “unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos, prescindiendo totalmente de las organizaciones sociales” (Etzioni, A., 1993), las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines concretos, en este caso en las escuelas.

Desde este enfoque es que recupero la dimensión institucional dentro del campo educativo para dar a conocer el contexto donde se llevó a cabo la investigación el cual lleva por título “El rol dual del directivo-docente en Educación Preescolar Indígena”; los roles representan el orden institucional, esta representación se efectúa en dos niveles: el desempeño del rol representa el rol mismo, y el segundo, el rol representa todo un nexo institucional de compartimiento. “Los roles representan instituciones, es decir, posibilitan que ellas existan, una y otra vez, como presencia real en la experiencia de individuos concretos” (Berger y Luckmann, 1993:97).

En el cúmulo frecuente de conocimiento existen normas para el desempeño de roles, dichas normas son accesibles a todos los miembros de una sociedad. El origen de los roles reside en el mismo proceso fundamental de habituación y objetivación que da el origen de las instituciones. Todo comportamiento institucionalizado involucra roles, y estos comparten así el carácter controlador de la institucionalización.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se muestra la manera en que las directoras-docentes significan este rol, específicamente en el rol que

desempeñan a diario tres directoras quienes además de llevar a cabo esta responsabilidad también debe desempeñar el rol de docente dentro de sus centros de adscripción.

La población muestra.

La presente investigación tiene lugar en la zona escolar 022 con sede oficial en El Rodrigo, San Salvador, Hidalgo, la cual se encuentra integrada por once escuelas de educación preescolar indígena dispersas en cuatro municipios diferentes (El Arenal, Matztitlán, Ixmiquilpan y San Salvador), sin embargo las escuelas que son foco de mi atención y estudio son tres; la primera se ubica en la localidad de El Quemtha, Municipio de San Salvador, y las otras dos se localizan dentro del Municipio de Matztitlán :Fontezuelas y Pontadhó. La primera es el Centro de Educación Preescolar Indígena “Niños Héroe” ubicada en la localidad de El Quemtha, Municipio de San Salvador, Hidalgo; la segunda escuela lleva por nombre “Niños Héroe” localizada en el agua Hedionda, Municipio de Matztitlán, Hidalgo; y por último, la escuela “Justo Sierra” ubicada en la Comunidad de Fontezuelas, Matztitlán, Hidalgo.

Cada una de estas escuelas tienen sus particularidades que las definen, porque mientras que la comunidad de Quemtha es una escuela de concentración muy cercana al municipio la cual cuenta con todos los servicios de comunicación y transporte mientras que las otras dos escuelas se encuentran en zonas rurales aun marginadas donde las escuelas se encuentran separadas por montañas; una de ellas se localiza en lo alto de la montaña, mientras que la otra se puede mirar hasta en lo más profundo de un barranco entre arboles piñoneros y Ocotales donde aún los niños tienen como lengua materna el hñähñu. Estas dos últimas localidades se encuentran de tres a cuatro horas de la cabecera municipal al que pertenecen, por lo que el contexto social, cultural y lingüístico es muy diversos, únicos:

En México viven actualmente más de 62 diferentes grupos indígenas, lo que representa 10.5 % de la población (INEGI,

2005). El gobierno mexicano reconoce, en el artículo segundo de la Constitución, reformado en 2001, la pluralidad y diversidad étnica, cultural y lingüística de la nación (Raesfeld, L., 2009:38)

Cada una de estas escuelas tienen sus particularidades que las definen, la comunidad de Quemtha se caracteriza por ser una escuela de concentración debido a que se encuentra ubicada entre varias localidades circunvecinas, además de estar muy cerca al municipio; cuenta con todos los servicios de comunicación y transporte que pudiera requerir una comunidad, la escuela “Niños Héroes” cuenta con una plantilla de tres educadoras, y un docente de USAER (Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular) instancia de educación especial. Aunque la escuela es bilingüe indígena, los alumnos de esta escuela ya no tienen como lengua materna el hñähñu solo el español, el personal docente no habla esta lengua indígena, o por lo menos no en la escuela como tampoco en las clases, tampoco los padres de familia lo hablan; aunque la escuela cuente con tres docentes, incluyendo la directora, y una baja matrícula escolar; de las tres maestras que laboran en esta escuela, una ejerce la función directiva sin clave y también se desempeña como docente frente a grupo.

La segunda escuela se encuentra incrustada entre montañas, se le puede mirar hasta en lo más profundo de un barranco entre arboles piñoneros y Ocotales, donde aún los niños tienen como lengua materna el hñähñu, es una localidad bilingüe hñähñu-español. El lugar se encuentra a una distancia de tiempo considerable, aproximadamente entre tres a cuatro horas de la cabecera municipal al que pertenece; este contexto es social, cultural y lingüísticamente rico. En dicha escuela se presenta el mismo escenario que en el anterior sobre la condición directivo, porque aunque la directora ostenta la clave directiva y tiene bajo su cargo a tres educadoras, también desempeña la función docente; adquiere la clave precisamente por la alta matrícula escolar, por ser una escuela con cuatro educadoras y por la antigüedad que lleva en la comunidad laborando, ya que cuando se cambia de escuela la directora con clave que le antecedió, ella se queda con la comisión de la dirección como indicación de

la supervisa escolar y ella acepta lo cual le permitió adquirir la clave un par de años después.

Por último, en la localidad Agua Hedionda, Municipio de Metztitlán, Hidalgo, se encuentra la escuela “Niño Héroes”, esta escuela se caracteriza por ser unitaria, la docente ostenta la clave directiva, por esta condición multigrado le corresponde atender a la población infantil de tres, cuatro y cinco años de edad además de atender la cuestión organizacional. Las organizaciones, organización formal o instituciones, son espacios que se caracteriza por contar con estructuras objetivas bien definidas, donde se da la división de trabajo como una forma de asignar funciones específicas, por parte del que tiene el poder institucional (en este caso el director), dominando, de alguna manera una otra, a los sujetos involucrados, quien hace uso de medios propios para alcanzar sus metas y objetivos. (Etzioni, A., 1993).

Caracterización de los sujetos de investigación.

El perfil y grado académico de las directoras-docentes son también diversos como lo son sus centros de trabajo y la ubicación geográfico de estas instituciones, la directora-docente Sasha, ella es originaria de una localidad perteneciente al municipio de Santiago de Anaya, Hidalgo; ella ingresa al servicio a los veinte años de edad sin perfil académico acorde al nivel educativo donde labora pues solo contaba con la preparatoria; su acceso a la docencia fue mediante un examen en forma bilingüe: español y hñähñu el cual comenta, se le dificultó un poco porque tiene como lengua materna el español sin embargo al escuchar sus padres hablar esta lengua originaria para comunicarse de manera diaria en casa fue cómo aprendió un poco el hñähñu sin tener que hablarlo, fue algo que le ayudó en el momento del examen que finalmente aprueba y con ello su primer adscripción inmediata en una escuela de población indígena cien por ciento hablante hñähñu en una localidad en la sierra otomí tepehua ubicada dentro del municipio de San Bartolo Tutotepec;

donde, desde que inicia hasta la actualidad, ha tenido la responsabilidad de llevar a cabo el ejercicio del rol directivo-docente.

Ella se integraba en la fila de la docencia sin contar con alguna licenciatura en el campo educativo como en su mayoría lo hacía, y es que, en el medio indígena se podía ingresar a la docencia sin preparación alguna, sin tener como soporte una licenciatura que proporcionara la pedagogía necesaria para poder atender grupo, así se ingresaba para dar clases en el nivel inicial, preescolar y primaria; solo tenías que cumplir con una condición para continuar laborando en el sistema indígena el cual era ingresar de inmediato a una escuela formadora de docentes, ya sea en una Normal Superior, o en una Universidad Pedagógica Nacional. Es la más joven de las tres directoras-docentes sujetos de investigación (40 años de edad) y con menos años en el servicio (veintidós años), es egresada de la Normal con especialidad en español, en la Normal Superior de Pachuca, Hidalgo, sin embargo, años después incursiona a la Universidad Pedagógica Nacional con sede Ixmiquilpan debido a que ahora se le demanda contar con el perfil educativo donde se encontraba adscrita.

Actualmente labora en la escuela “Justo Sierra”.

La segunda directora-docente, Paulina, ella es egresada de la escuela Normal Superior con especialidad en español, en Tulancingo de Bravo, Hidalgo; lleva 29 años laborando en el nivel preescolar indígena, ella cuenta con 50 años de edad. No comprende, habla, lee ni escribe en hñähñu debido a que es originaria del Municipio de Huehuetla, Hidalgo, lugar donde se habla otra variante dialectal, ella tiene como lengua materna el Tepehua.

Ella actualmente tiene bajo su cargo dos educadoras y un profesor de USAER en la escuela “Niños Héroes”, esta función se lo asignan desde de su llegada a la escuela, es directora comisionada frente a grupo, el centro educativo se caracteriza por ser de concentración porque el 99% de los alumnos de la matrícula escolar son originarios de las comunidades circunvecinas, aunque cabe mencionar que en esas localidades existen escuelas tanto del sistema

indígena como general. La directora - docente no cuenta con la clave directiva, ella llega a la función por las condiciones de la escuela:

...Por la necesidad del servicio, no hay mucho personal, muchos alumnos, entonces, por la necesidad del servicio es que me nombran como directora comisionada, me nombra la supervisora. (E.R.1/15-03-2019).

Por último caracterizo a la tercera directora-docente, Thalía, ella es originaria de Santiago de Anaya, Hidalgo; lleva en el servicio 38 años de antigüedad, su primer espacio de trabajo fue en Huauchinango, Puebla, con tan solo diecinueve años de edad; ella habla, lee y escribe en hñähñu, condición que le permitió asegurar un espacio en este trabajo, ella dice:

El primer día me dieron la oportunidad de presentar el examen de bilingüismo porque ahí lo importante era eso hablar la lengua indígena y pues escribirla no era tanto, era más la tendencia de escribirla... ingrese con la secundaria con el compromiso de seguir preparándose, luego fui al Instituto de Regulación Pedagógica que se encontraba en Poza Rica, Veracruz, aunque las inscripciones eran hasta Jalapa pero yo estude en Poza Rica hice la Normal Básica, allá estuvimos, así termine la Normal Básica, fui aprobada por unanimidad de los jurados y después hemos estado participando en diferentes cursos, diplomados; allá en Puebla tomé dos diplomados que era parte de la psicomotricidad y parte de la psicología del niño para comprenderlos más porque a mí se me complicaba varias situaciones que manejamos en la docencia y la verdad es que en esos años la teoría que se nos daba en la escuela no siempre se aplican en las escuelas, y yo sentía que me hacía falta algo y entonces estos diplomados que tomé me sirvieron. (E.R.1/24-04-2016).

La directora- docente ingresa al magisterio con solo estudios de secundaria, sin embargo, también le ponen la condición y compromiso de seguir estudiando entonces enseguida se prepara profesionalmente y entra a la escuela Normal Básica una vez que se integra al gremio, desde sus inicios en la docencia siempre ha fungido como directora frente a grupo sin importar si es escuela unitaria o no. Cuando llega al Estado de Hidalgo por motivo de cambio de Estado y por lo tanto de centro de adscripción, fue cuando se le asigna la

clave directiva cuando trabajaba en la escuela “Justo Sierra” ya que era una escuela de tres elementos y es cuando el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación asigna claves directivas a nivel Estado a todas la educadoras que cumpliera con ciertas elementos para su obtención bajo su lema “Justicia laboral”, sin embargo dichas claves en realidad con las mismas que ostentan los directores de nivel primaria indígena ya que preescolar aún no cuentan con claves propias de nivel y modalidad para los directores.

...se dio la oportunidad de adquirir clave directiva, yo estaba laborando en la comunidad de Fontezuelas, el sindicato nos promovía si estábamos frente a grupo y a la vez encargado de la escuela, o sea cumpliendo la función como directora comisionada, porque una de las condiciones era eso y afortunadamente yo estaba como responsable en esa escuela y así fue como me dieron esa oportunidad de entregar la documentación para adquirir la clave y fui una de la beneficiadas porque la escuela así lo ameritaba también, había tres grupos eran suficientes alumnos y pues igual le echábamos ganas a pesar de la distancia buscamos los apoyos necesarios para la escuela (E.R.1/24-04-2019).

En el nivel preescolar para el medio indígena, se tuvo esta oportunidad de ascenso, sin embargo, a las beneficiadas no imaginaron lo que este implicaría en la realidad escolar debido a que ahora fuera donde fuera su centro de adscripción tendrían ahora que ser la doble función, y con ello todo lo que esto implica.

A continuación se abordará el capítulo I: La función directiva desde diferentes miradas, esto como una manera de mostrar la realidad que viven las directoras cuando se pide también desempeñarse como docente frente a grupo.

CAPÍTULO 1

LA FUNCIÓN DIRECTIVA, UN AFÁN TÁCITO EN PREESCOLAR INDÍGENA

Antes de poder hablar sobre la manera en que viven a diario el rol directivo - docente las educadoras de educación preescolar para el medio indígena, en las escuelas mencionadas, considero necesario primeramente evocarme un poco en el transcurrir de los años, una remembranza histórico de las circunstancias que orientó de alguna manera la creación del Sistema de Educación Indígena en el Estado de Hidalgo, así como aquellos dirigentes que representaron esta modalidad durante este proceso de su construcción, durante cada etapa de su desarrollo; conocer y analizar estas transformaciones que ha tenido que transitar educación indígena a través de los años, de las circunstancias que lo llevó a ser lo que actualmente es, no puede existir un presente sin antes un pasado que lo haya originado, que lo haya definido, es necesario conocer el pasado para poder comprender el presente.

En este capítulo se da a conocer algunos acontecimientos que marcó el rumbo de educación indígena, y con ello, el origen del rol directivo-docente en preescolar indígena en la actualidad.

1.1. Marco histórico de educación indígena.

1.1.1. Educación indígena a través de los sexenios de gobierno federal.

Educación Indígena es considerada su importancia, y por lo tanto su atención, a partir de la llegada al poder ejecutivo del General Álvaro Obregón con quien se crea la Secretaría de Educación Pública en el año de 1921, estando como primer Secretario de Educación Pública José Vasconcelos quien tuvo como finalidad promover una educación rural bajo un enfoque cultural debido a que

la nación se caracterizaba por su multiculturalismo, esto por la gran cantidad de población indígena con que se contaba; se incorpora a los indígenas a escuelas comunes para que aprendieran el idioma español a manera de no aislarlos sino “integrarlos” a la nación, se propuso sacar de la esclavitud y rescatar a las masas campesinas a través de la educación.

En 1925 se establece en la ciudad de México la primera Casa del Estudiante Indígena con el objetivo de incorporar al indígena al sistema educativo, pero el proyecto fracasa porque los jóvenes que se suponían podían funcionar como agentes de cambio en sus comunidades ya no regresaron a ella. Lo anterior, como una de los reclamos sociales de la Revolución Mexicana, que era "abatir las carencias y rezagos que afectan a los pueblos y comunidades indígenas. En este contexto, más adelante, en 1934 se crea el Departamento de Educación y Cultura Indígena.

En el año de 1937 con la llegada de Lázaro Cárdenas del Río a la Presidencia de la República, para dar atención a educación indígena, reconoce las particularidades culturales de los pueblos originarios y la necesidad de crear programas educativos para integrarlos a la cultura nacional, donde el expresidente federal Cárdenas:

Fue el primer presidente en 115 años de vida independiente en reconocer la especificidad cultural de los indios y la necesidad de impulsar programas educativos acordes a ella. En 1937, frente a la tumba 104 de la zona arqueológica de Monte Albán, Oaxaca, reforzó, con respecto al indio, su ambición de salvarlo con la sustitución de las balsas de pulque y las ollas de mezcal por los cántaros de agua y la sustitución del templo por la escuela. Asido a esa esperanza dio instrucciones al secretario de Educación de que velara por la instrucción de las etnias. De inmediato, el jefe del Departamento de Educación Indígena ordenó que se realizara una investigación precisa de las condiciones del hombre que debían redimir. Con base en los resultados preliminares de este diagnóstico fue elaborado un programa educativo que tuvo dos prioridades: la puesta en marcha de las Escuelas de Trabajo (29 en total) y el fomento y la modificación de los Internados Indígenas. Su principal

promotor, Carlos Basauri, reconoció la particularidad de estos planteles al señalar que no eran escuelas primarias, ni prevocacionales, ni antecedentes para que los alumnos pasaran a otras instituciones educativas. Respecto a los internados indicó que su propósito era capacitar a los alumnos para que “lucharan con mayor provecho” cuando regresaran a sus comunidades de origen. Lo hecho en aquellos años se deslindó de la antigua fórmula que intentaba “desindianizar”, es decir, desarraigar los dialectos regionales, las tradiciones, las costumbres, y hasta los sentimientos profundos del hombre apegado a su tierra. La ruptura no llevó a idealizar el mundo prehispánico, ni a convertir la miseria en folclor. Por el contrario, produjo ideas precursoras acerca de las virtudes y los defectos de los indios y de los métodos para garantizar su inclusión a la cultura nacional sin que por ello significara la pérdida de su identidad (Quintanilla, S., 2004, p. 10).

Con ello Cárdenas implementa algunas acciones en consideración a educación indígena creando así el Departamento de Asuntos Indígenas en 1939 y llevarse a cabo la Asamblea de Académicos y Lingüistas con magnos especialistas en antropología y lingüística, la capacitación de docentes para la tarea educativa en las comunidades indígenas, la preparación de textos en lenguas indígenas y utilización de alfabetos prácticos para la escritura de las lenguas indígena con ello la alfabetización en los pueblos originarios el cual cobra mayor relevancia con la creación del Instituto Nacional Indigenista en el año de 1948 donde la finalidad fue liberar a los Mexicanos de toda opresión y desigualdades mediante la educación. Cabe mencionar que, en 1939, surge el Proyecto Tarasco al frente del cual estaban otros lingüistas, entre ellos Mauricio Swadesh, quienes constatan la eficacia del método indirecto de castellanización a través de la alfabetización en las lenguas maternas.

Sin embargo, unos años después, argumenta Brice Heath (1986:201-202), hay una etapa antagonista a la educación bilingüe y al reconocimiento de la diversidad cultural, pues se reprime a los niños hablar en sus lenguas maternas en las escuelas donde asistían, de esta manera el Proyecto Tarasco se revoca y la política lingüística indígena sufre otra crisis. A partir de 1948, con la

creación del Instituto Nacional Indigenista (INI) se fundan los Centros Coordinadores Indigenistas.

Es hasta 1963 que la Secretaría de Educación Pública (SEP) propone una política de educación bilingüe, rescatando las metodologías y objetivos del Proyecto Tarasco. Sin embargo, María Eugenia Vargas, en su texto Educación e Ideología (1994: 188-189), argumenta sobre debilidades en la preparación profesional de los promotores bilingües y por lo tanto no se llega a concretar.

Cabe mencionar que desde el año de 1964 en México se conmemora la creación del Servicio Nacional de Promotores Culturales y Maestros Bilingües, brindado por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que dio paso a la capacitación e incorporación de maestros indígenas para un cambio trascendental en la política educativa, que consistió en que la niñez de los pueblos originarios recibiese una educación en su propia lengua materna, fortaleciendo de esta manera su identidad y cultura. La modalidad de Educación Indígena tiene como propósito brindar una educación intercultural bilingüe formando a niñas y niños indígenas y/o migrantes que sustentan diversidad cultural y lingüística.

En el año de 1978, se crea la Dirección General de Educación Indígena (DGEI), área especializada de la SEP encaminada a “elaborar planes, proyectos, programas, metodologías, técnicas y capacitación profesional para ofrecer a los niños y las niñas indígenas un programa específico, que por las condiciones de la población requieren de atención especial (2008) sin embargo “en el fondo de lo que se trataba era de definir un modelo para incorporar a los indígenas a la nación” (Zolla y Zolla Márquez, 2004:245), donde solo se castellanizo a la niñez de los pueblos originarios porque en realidad la atención a sus necesidades y particularidades etnolingüísticas se dejaron de lado, quizá por las mismas condiciones socioeconómicas que presentaba el país en esos momentos ocasionando así que este propósito fuese solo una utopía, o quizá

porque en realidad educar a una población indígena no era prioridad, mucho menos interés del gobierno pues solo se “incorporó” pero no se les incluyó realmente porque esto no convenía a sus intereses como gobierno federal.

En 1983, durante el mandato de Miguel de la Madrid se prescribieron los planteamientos teóricos de la educación indígena (Bases Generales de la Educación Indígena) originando de esta manera un nuevo modelo de educación denominado Educación Indígena Bilingüe Bicultural el cual solo fue una ilusión, el proyecto tuvo muchos opositores, fundamentalmente los mismos maestros quienes estaban cobijados por el SNTE (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación), circunstancias que generó una sucesión de inconformidades con lo que la propuesta se suprimió.

El 18 de mayo de 1992, a la mitad del periodo Salinista, se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), mediante el cual el gobierno federal, a través de la SEP, transfirió a los gobiernos de los estados los servicios de educación básica y los de formación inicial y en servicio de los docentes. El ANMEB fue suscrito por los gobernadores de los Estados, el Poder Ejecutivo Federal y la autoridad del SNTE. En el ANMEB se establecieron tres grandes líneas de política con el propósito de impulsar una educación básica para todos de calidad y con equidad, las líneas fueron: la reorganización del sistema educativo nacional; reformulación de contenidos y materiales educativos; y revaloración de la función magisterial.

La descentralización educativa impulsada desde 1992 por la Secretaría de Educación Pública (SEP) fracasó, pues lejos de converger la autonomía de gestión de la escolaridad, se generó un proceso de federalización, en el que las funciones reales se mantuvieron bajo el resguardo del gobierno federal y sólo se traspasaron estructuras administrativas y activos materiales a las entidades y no se veló realmente los intereses y necesidades educativas de la población indígena pues la descentralización fue un acuerdo para desconcentrar funciones administrativas y el gobierno federal continuó con la centralidad de las

principales actividades educativas porque no contaban con normas ni mecanismos apropiados que permitiera regularla, dejó bajo la responsabilidad a los gobiernos Estatales de ejecutarla sin que estos contaran con elementos y normas que le permitiera desempeñar tal encomienda así como operar los recurso destinados de manera adecuada. Faltó evaluar los programas de estudios que permitiese corregir las desviaciones y desaciertos de los proyectos educativos debido a que esto solo fue solo un juego de poder.

Dicha concepción de “progreso y a los valores de independencia nacional, libertad individual, democracia y justicia así como el bienestar del pueblo como propósito de la modernización” (Valle, M., 1999) solo tuvo impacto en la concreción de los intereses de la clase social alta, de empresas nacionales y trasnacionales porque los fines de inclusión y respeto a la diversidad pluriétnico y pluricultural del país que tanto pregonaba, solo fue un discurso retorico desfasado pues continuó imperando la manipulación en lo educativo cuestiones políticos y económicos, el Estado-Nación solo reorientó su ideología de opresión y control, porque no se logró “modernizar los centros escolares, ni profesionalizar a los maestros y autoridades educativas, mucho menos cubrir el bienestar y desarrollo integral de los alumnos en su formación para la vida y el trabajo” (Arnaut, A. y Giorguli S., 2010).

Recobrar el sentido educativo en el país significaría diseñar e implementar reglas educativas públicas que permita gobernarse por sí misma y no por lealtades políticos, donde la participación de los maestros sea efectiva y transparente, pues:

La descentralización que arrancó con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de 1992 ha sido más que nada una desconcentración, en la que la autoridad federal perdió elementos para cumplir el mandato de asegurar el derecho de los alumnos, y las entidades federativas quedaron sin capacidades instaladas para la profesionalización del servicio y poco sujetas a cualquier sistema democrático de rendición de cuentas. (Mexicanos Primero, 2012:30)

La educación no solo debe de satisfacer las demandas económicas y políticas del país, sino que también debe de cumplir su función, el proceso de enseñanza-aprendizaje, como una particularidad de la vida social con miras a largo plazo, donde la educación no se deba a una imposición por parte del gobierno y de organizaciones extranjeros sino de las necesidades reales de la población.

Entonces se puede decir que en realidad no hubo descentralización de la educación, si acaso desconcentración administrativa y delegación de responsabilidades donde “el poder social es un recurso simbólico de los grupos burocráticos que poseen el poder; alegan que esto empuja la democratización del sistema, pero en la práctica la desprecian” (Ornelas, C., 2008:82).

Durante sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1995-2000), se emite el Programa de Desarrollo Educativo, los propósitos que completaba este plan fue la equidad, calidad y la pertinencia en la educación, fue el primer documento en educación básica que destinó un apartado dirigido a las poblaciones indígenas migrantes mediante el Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) sin embargo, no se planteó un modelo educativo congruente con las características y necesidades de la población migrante como tampoco para los pueblos originarios.

En el año 2003, durante el mandato de Vicente Fox Quezada, se publicó la Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas. En su Artículo 11, señala que los indígenas tienen derecho a ser educados en su propia lengua durante su educación básica, situación que originó la modificación de La Ley General de Educación que contempla en su Artículo 7, fracción 4ta el “Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas”.

El Programa Sectorial de Educación 2007-2012, de Felipe Calderón, demandaba un sistema educativo nacional formador de futuros ciudadanos,

seres humanos libres, con identidad, razón, y dignidad, con derechos y obligaciones, autores de valores e ideales. Para concretar dicha exigencia, la Dirección General de Educación Indígena (DGEI) en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP), editan un documento denominado Marco Curricular de la Educación Preescolar Indígena y de la Población Migrante, Fascículo Metodología para el desarrollo de proyectos didácticos (2012), el presente fascículo es muestra de las aportaciones que hizo la DGEI a los planteamientos de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) que se impulsa a través del *Acuerdo 592 por el que establece la articulación de la Educación Básica*, este material responde:

“El reto de dar soluciones pertinentes a la diversidad étnica, cultural, social y lingüística...se trata de material especializado, con características que orientan en el aula los principios generales de *contextualización y diversificación* curricular, pedagógica y didáctica, para lograr la atención pertinente a las alumnas y alumnos que asisten a centros escolares del nivel preescolar en donde hay y converge población indígena y migrante” (DGEI-SEP, 2012:15)

Sin embargo, no podemos pensar en un modelo de educación equitativo cuando existe en ello una relación de dominación, cuando la educación intercultural aparece como una ilusión de relación horizontal y no es más que un desfase de relaciones verticales.

Las políticas educativas implementadas en el país a través del tiempo solo se han concretado y perpetuado en las instituciones educativas como un *poder panóptico*, el cual ha adquirido un sinnúmero de connotaciones según la época y las demandas sociales del país a través de los tiempos, donde entra todo “aquello que está en juego y los intereses específicos” (Bourdieu, P., 1989:135-136) para lograr fines específicos de poder, de poder político.

Cabe mencionar, que como en toda organización vertical dentro de las instituciones, en este caso dentro del campo educativo, hay sujetos que la representan, en este caso voy a nombrar personas que han estado en el poder

en la Dirección y Subdirección de Educación Inicial, Preescolar y Primaria indígena. Los Directores de Educación Indígena que han transitado en el Estado de Hidalgo desde su creación (1978) han sido; en el nivel de primaria han sido: el profesor Delfino Quiterio Rosas, profesor Gregorio Pérez Coello, profesor Juan Lara Sánchez, profesor Antonio Baños, profesor Felipe Garrido, profesor Gudelio Treviño Cruz, Mtro. Gregorio Sánchez Flores y actualmente se encuentra frente al cargo el Mtro. José Luis Rivera Garay, quien en este año 2023 vuelve de manera continuo a ocupar este cargo después del triunfo de la Planilla Blanca encabezado por el Mtro. Said Vergas Sáenz en una elección magisterial democrático.

Cuando se crea la Subdirección de Educación Inicial y Preescolar Indígena de la Dirección General de Educación Indígena, se crea también la necesidad de su dirigente, los subdirectores han sido las siguientes personas: profesor Fidencio Barquera Félix, del 1999-2007, Profesor Modesto Ponce Hernández 2008-2014, la maestra Sofía Cruz Ramírez a partir del año 2014 al 2022, actualmente se encuentra la Mtra. Bonny Lizbeth Rivera Arrieta, 2022, quien llega al este cargo gracias también a su participación dentro de la Planilla Blanca, y le dan este cargo como gente de confianza del Director General de Educación Indígena.

Cabe mencionar que durante la gestión del profesor Fidencio Barquera Félix, fueron dictaminadas las primeras claves directivas en preescolar indígena donde fueron beneficiadas educadoras y educadores de las diferentes regiones del Estado de Hidalgo, donde junto con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación denominó a este logro “Justicia Laboral”, aunque cabe mencionar que estas claves directivas no pertenece al nivel de preescolar sino de primaria debido a que preescolar, hasta este año 2023, aun con cuenta con las propias. Para la asignación de las claves directivas fue necesario cumplir con algunas condiciones esenciales, se tomó en cuenta algunos elementos para su asignación, para ello se tuvo remitir las plantillas de personal en la Secretaría de Educación Pública de Hidalgo en coordinación con la Dirección

y Subdirección de Educación Indígena; se le asigna la clave a las directoras quienes se encontraran a cargo de la función en ese momento, es decir, como directoras comisionadas, también era necesario contar o estar como mínimo tres años asumiendo el cargo, que contara con alguna licenciatura ya sea en Normal Superior, Universidad Pedagógica Nacional o cualquier otra que fuera afín al campo educativo, y que fuera una escuela con una plantilla por lo menos con dos elementos de personal docente.

En el año 2022, llega al ejecutivo federal el Lic. Andrés Manuel López Obrador, y con ello La Nueva Escuela Mexicana donde la finalidad de la educación es formar a un ciudadano con un enfoque humanista, La Nueva Escuela Mexicana es un paradigma educativo que reconoce que en la vida escolar hay personas de diferentes pueblos, grupos y comunidades; con distintas condiciones de salud, migración, orientaciones sexuales, identidades de género y estilos de vida; donde se expresan lenguas de diversos grupos étnicos, con preferencias culturales y políticas distintas.

Este nuevo paradigma implica un esfuerzo colosal de toda la sociedad para transformar a mediano y largo plazo las mentalidades, para fortalecer la participación de las comunidades y de las familias, como parte de una sociedad diversa y plural que debe coadyuvar para formar a las nuevas generaciones con principios de solidaridad, igualdad sustantiva, sexual y de género, así como de libertad, interculturalidad, justicia ecológica y social.

La Nueva Escuela Mexicana se caracteriza por tener un enfoque humanista, lo que significa formar comunidades escolares inclusivas, de excelencia, equitativas y participativas en las que el contexto y sus problemáticas estén al centro, garantizando el derecho a la educación y a las oportunidades de aprendizajes para todos. Vincula las necesidades y problemáticas planteadas en el programa analítico, ya que funcionan como núcleo integrador entre el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Ante esta nueva demanda curricular, los docentes tenemos una gran responsabilidad, pero sobre todo el gran reto de aperturarnos a los cambios de paradigmas en el ejercicio de nuestra autonomía escolar, trabajando colaborativamente para identificar problemáticas de nuestro contexto y darles atención a través de proyectos comunitarios transversales que cubran las demandas de formación de la comunidad escolar de manera inclusiva, retomando los recursos disponibles en el contexto comunitario y tecnológico. La propuesta de construir la nueva escuela mexicana (NEM) a lo largo del trayecto de los 0 a los 23 años, con la clara idea de que la educación deberá ser entendida para toda la vida, bajo el concepto de aprender a aprender, actualización continua, adaptación a los cambios, y aprendizaje permanente. Un propósito de la nueva escuela mexicana es el compromiso por brindar calidad en la enseñanza.

Ante este actual escenario educativo y con un USICAMM quien tiene bajo su cargo las promociones, en este caso de tipo vertical, como una posibilidad de ganarse una clave cumpliendo con algunos elementos que la convocatoria demanda (preparación académica, antigüedad en el servicio, centro de adscripción en escuelas de alta marginación, valoración al desempeño escolar) era una esperanza para obtener uno desde méritos propios, sin embargo esto no necesariamente fue así en su totalidad porque ahora se presentaría otros obstáculos más, y es que aun pasando un examen las directoras no pudieron obtener una clave de supervisión debido a que la asignación real de estas claves sigue en manos de la parte sindical y la parte oficial del Estado de Hidalgo sin considerar los resultados de la tabla de posicionamiento de los participantes, y es que esto alude a que en la promoción vertical 2020-2021 donde había 8 plazas para supervisor preescolar indígena, solo se dieron 3 (son los que a última hora de cerrarse la plataforma para el registro pudieron registrarse) y el resto de dichas claves, el SNTE decidió otorgarlos a maestros de educación primaria indígena aunque habían quedado más debajo de la tabla de posicionamiento que las participantes de preescolar argumentando que debía ser así porque en el catálogo de USICAMM para dicha promoción no se

había considerado este nivel ni la modalidad debido a que no hay claves propias del nivel sino que son las mismas que las de primaria indígena.

Para la promoción 2021-2022 hubo cinco claves, esta vez en el catálogo lo consideró como Inspector General de Asuntos Indígenas Foráneo, y no como Supervisor de Preescolar Indígena; esta vez sí se dieron las 5 claves solo que nuevamente para su asignación se dio prioridad a las amistades sin considerar el lugar que ellas ocuparon en dicha lista de ordenamiento. Entonces caben algunas interrogantes más ¿hasta cuándo las directoras de esta modalidad seguirán padeciendo los efectos de las instituciones que deciden el rumbo de la educación y la manera de asignación de claves?, ¿cuándo será el día en que las directoras puedan gozar plenamente este rol?

Con ello puedo decir que desde el año 2002, cuando educación inicial y preescolar indígena se independiza de educación primaria indígena debido a que se crea la Subdirección de Educación Inicial y Preescolar para el Medio Indígena, y se crea con ello la posibilidad para este nivel educativo de obtener alguna clave directiva, ya sea la directiva, de supervisor o para jefes de sector; sin embargo esto solo ha quedado en el discurso porque en la realidad se priorizó la asignación de estas claves aquellos docentes que tenían y tienen hasta el momento algún acercamiento con las autoridades tanto oficiales como sindicales, donde la antigüedad en el servicio, la preparación académica, el lugar que se obtiene en la tabla de posicionamiento en los resultados de promoción no fueron aspectos que realmente se tomara en cuenta para otorgar la clave directiva, sino la buena relación, la amistad que se tuviese con estas dos partes, ello tuvo mucho mayor peso.

Fue la manera de proceder de ambas estructuras para otorgar las claves, fueron estas relaciones que fueron y se siguen tejiendo hasta la actualidad entre estos agentes para dicha asignación, donde dichas estructuras sólidas han estado condicionando al magisterio para recibir este beneficio, un ejemplo claro de ello es convocar a marchas, paros a los docentes noveles o a quienes se encuentran en situación laboral de contrato o cubriendo algún interinato sin importar la clave que este sea.

Hubo dos formas de obtener una clave directiva, por un lado, desde la parte instituido, desde la parte normativa (2010) mediante escalón abierto vertical con todo el proceso que esto implicaba para dicho concurso; y por otro, desde lo instituyente, donde las prácticas habituales por parte de la SEP/SNTE, las claves directivas fueron otorgadas por relaciones cercanas asociadas a la lealtad y prácticas de colaboración.

1.1.2. Lengua materna. Lengua indígena y Segunda lengua. Lengua indígena en la educación básica.

Para el desarrollo del rol directivo-docente en preescolar indígena, no existe en la actualidad un soporte normativo que puntualice la manera de ejercer esta función en preescolar en el medio indígena como tal, sin embargo, el documento que norma actualmente este nivel y modalidad es el denominado Aprendizajes Clave para la Educación Integral Educación Preescolar Indígena Atención a la diversidad y Lenguaje y Comunicación (SEP: 2017), el cual a la letra dice: Los Lineamientos generales para la educación intercultural de los niños y niñas indígenas de la Dirección General de Educación Indígena publicados en 1999, establecen la obligación del Estado Mexicano de reconocer los derechos lingüísticos y culturales de los pueblos indígenas, en tanto pueblos originarios y lenguas nacionales. En este sentido, como se indica en la introducción de este Campo de Formación Académica, el marco legal exige la enseñanza de la lengua materna de los niños indígenas como lengua de instrucción y como objeto de estudio, así como la enseñanza del español como segunda lengua.

Por tal razón, desde el 2011 se integró el documento Parámetros Curriculares de la Asignatura de Lengua indígena. Lengua Indígena. Primaria indígena al plan y los programas de estudio de educación básica nacionales para presentar los lineamientos para la creación de las asignaturas de Lengua Indígena

dirigidas a niños que practican alguna como lengua materna o segunda lengua, independientemente de su nivel de bilingüismo en español u otra lengua. En la actual reforma, las asignaturas Lengua Materna. Lengua Indígena y Segunda Lengua. Lengua Indígena, se actualizan dentro del Campo de Formación Académica de Lenguaje y Comunicación, integrándose a su vez la asignatura de Segunda Lengua. Español, con el fin de cumplir con el marco legal vigente, tal como lo indica el segundo artículo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: “Garantizar e incrementar los niveles de escolaridad, favoreciendo la educación bilingüe e intercultural, la alfabetización”. México es un país plurilingüe y pluricultural donde confluyen una gran variedad de lenguas y pueblos con sus propias tradiciones, usos y costumbres. “Lengua indígena” es un nombre genérico para referirse a las lenguas indígenas nacionales que se hablan en el territorio nacional: existen en nuestro país 68 agrupaciones lingüísticas que comprenden más de 364 variantes (INEGI); esta es la razón por la que no es conveniente fijar un programa de estudio genérico para tal diversidad de lenguas, ya que cada una de ellas requiere integrar contenidos particulares, acordes a sus propiedades gramaticales y a sus manifestaciones culturales (SEP-DGEI:2008) De ahí que este documento difiera de los otros que conforman el Campo de Formación Académica. Esta información es retomado del documento Parámetros Curriculares de la Asignatura de Lengua Indígena (SEP-DGEI: 2008)

En este documento se establecen las orientaciones generales para la creación de los programas de estudio de las asignaturas Lengua Materna. Lengua Indígena y Segunda Lengua. Lengua Indígena. Se especifican lineamientos lingüísticos, propósitos, enfoque pedagógico, descripción de los organizadores curriculares y dosificación de Aprendizajes esperados, incluyendo orientaciones didácticas y sugerencias de evaluación.

Lo anterior tiene relevancia en tanto que la función directiva, la figura directiva en estas instituciones educativas investigadas desconocen la existencia de los

lineamientos antes mencionados, el hecho de que laboren en escuelas de modalidad indígena no les es suficiente para desarrollar en sus escuelas el proceso enseñanza-aprendizaje de manera bilingüe bicultural, en la interculturalidad; si existiera un personal etnolingüístico por lo menos en cada jefatura de sector seguramente les facilitaría mejor la planeación didáctica en forma bilingüe a las escuelas que la integran, y de esta manera brindar a los estudiantes una enseñanza en su lengua materna o en su defecto apropiarse de la lengua originaria hñähñu elemento cultural de su localidad.

Sin embargo, cabe mencionar también que cada agente que tiene que ver con la educación indígena, también tiene que desarrollar lo que le corresponde y es que la construcción de los programas de estudio para cada lengua y su actualización es responsabilidad de comisiones estatales o interestatales (cuando una lengua se habla en más de una entidad) integradas por representantes de una misma lengua; quienes deben de basar su trabajo con base en los lineamientos establecidos en esta propuesta; de esta manera se asegura el mando constitucional en el que se indica:

b. La Federación, los Estados y los Municipios, para promover la igualdad de oportunidades de los indígenas y eliminar cualquier práctica discriminatoria, establecerán las instituciones y determinarán las políticas necesarias para garantizar la vigencia de los derechos de los indígenas [...], las cuales deberán ser diseñadas y operadas conjuntamente con ellos.

1.1.3. Educación intercultural bilingüe.

La enseñanza y aprendizaje intercultural bilingüe en estas escuelas de educación preescolar indígena corresponde ofertarlo, asegurarse que así sea cada uno de las directoras, que el acompañamiento pedagógico desde su rol cumpla con este enfoque; la educación intercultural bilingüe se entiende como: El conjunto de procesos pedagógicos intencionados que se orientan a la formación de personas capaces de comprender la realidad desde diversas

ópticas culturales, de intervenir en los procesos de transformación social que respeten y se beneficien de la diversidad cultural. [...] En el plano de la interculturalidad, el sujeto individual o social, se relaciona con los demás desde su diferencia por medio del diálogo intercultural (CGEIB-SEP, 2006). El enfoque de las asignaturas Lengua Materna. Lengua Indígena y Segunda Lengua. Lengua Indígena, integra una propuesta educativa que se caracteriza por ser bilingüe, intercultural y estar centrada en la alfabetización de los alumnos.

La interculturalidad, en este sentido, se refiere a las “complejas relaciones, negociaciones e intercambios culturales de múltiple vía que buscan desarrollar una interrelación equitativa entre pueblos, personas, conocimientos y prácticas culturalmente diferentes” (Salmerón/COLMEX:2010). Sin embargo México, de acuerdo con las investigaciones realizadas por la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe (CGEIB), dichas relaciones no son equitativas y están marcadas por profundas asimetrías valorativas como consecuencia de relaciones de subordinación, discriminación y racismo que la escuela ha reproducido con estrategias como la castellanización y la homogeneización, entre otras; y el rol directivo debe estar pendiente de ello y hacerlo cumplir como parte de los derechos de la niñez indígena.

La CGEIB reconoce la interculturalidad como un proyecto social amplio, una postura filosófica y una actitud cotidiana ante la vida que busca el establecimiento de una nueva relación equitativa entre las diferentes culturas. En el caso de las escuelas indígenas, resulta indispensable que este diálogo intercultural conlleve una reflexión crítica por la necesidad de descolonizar las prácticas y los discursos a partir de los cuales se ha constituido el saber escolar, por los que suelen desvalorizarse las formas de producción de conocimientos de los pueblos indígenas, sus universos simbólicos y sus formas de ser, vivir y concebir el mundo.

1.1.1.3. Diversificación y contextualización curricular: Marcos Curriculares para la educación indígena

La educación indígena se imparte en 22 000 planteles. La diversidad y el multilingüismo que existe en el país obligan a crear Marcos Curriculares y, con base en ellos, se desarrollan los programas de estudio y se articulan con la diversidad social, cultural y lingüística, al tiempo que deben incluir contenidos propios del acervo cultural de los pueblos originarios y de las experiencias de los migrantes que atiende la Educación Básica, esto se encuentra en el Plan de Estudios 2011.

Dichos marcos dan muestra de la diversidad de México, reconociendo sus conocimientos ancestrales y actuales, propiciando el acceso a los conocimientos científicos e instrumentales provenientes del mundo en que nos movemos, al comparar y vincular las relaciones existentes entre los saberes locales como aprendizajes esperados y los aprendizajes esperados de los programas de estudio; relaciones que pueden ser acordes con los sistemas de conocimientos sociales y culturales, de afinidad (las capacidades a potenciar en ambos casos son afines), de asociación (conocimientos cercanos que pueden poseer rasgos distintos o similares), de carácter antagónico (debido a las diferencias en las visiones de mundo), de complementariedad (conocimientos que se desarrollan en diferentes niveles y, por tanto, sean complementarios unos de otros), de diferenciación (conocimientos que no se vinculan o no tienen cabida en otro sistema por cuestiones intrínsecas—al desarrollo socio histórico de las culturas y sociedades— de la generación del conocimiento).

Esto implica la inclusión de los saberes y la cosmovisión de pueblos y comunidades, de las competencias que el uso de estos saberes sustenta, y requiere concebir la contextualización de aquéllas que se pretende desarrollar a partir del Plan y los programas de estudio nacionales, lo cual es inherente al propio enfoque de aprendizaje. En este proceso se busca el apoyo de miembros reconocidos e idóneos de las comunidades como fuente y para

reforzar los conocimientos, promover el respeto entre géneros, e impulsar y fortalecer la gestión pedagógica diversificada, buscando trabajar con otros expertos académicos de las lenguas y culturas indígenas –docentes de educación indígena básica y expertos en la didáctica de las diferentes lenguas y culturas indígenas–, de las culturas migrantes, además de los que trabajan la didáctica de las asignaturas.

Los Marcos Curriculares atienden la diversidad como dispositivos e instrumentos políticos, pedagógicos y didácticos que incluyen y vinculan los aprendizajes escolares que la sociedad mexicana del siglo XXI requiere, con la que los pueblos y las comunidades indígenas y migrantes sustentan para desarrollarse en lo educativo, desde su representación del mundo y sus contextos materiales concretos.

Cada nivel de la Educación Básica e inicial, indígena y para población migrante tiene su Marco Curricular, consistente en la norma pedagógica, curricular y didáctica que hace visible, en los diferentes fascículos y distintos materiales de apoyo, los derechos educativos de niños, niñas y adolescentes indígenas y migrantes; la historia de la atención a esta población con visión en el presente y su prospectiva; las características y los fundamentos del servicio; sus aspectos propiamente curriculares, teniendo en cuenta los aprendizajes esperados (como imprescindibles) y los enfoques pedagógicos, la instrumentación positiva de relaciones interculturales, de atención pertinente al bi-plurilingüismo y la bi-alfabetización; filosóficos: de derechos inalienables, de inclusión en la diversidad, de respeto a las prácticas sociales y culturales; la planeación estratégica de escuelas y la didáctica; la metodología particular para aulas multigrado y unigrado, y el logro de competencias.

En cada nivel se incorporan fascículos específicos que potencian algún aspecto que, por su prioridad, debe ser particularizado por la edad, el contexto, o para la articulación. Los Marcos Curriculares conciben una escuela abierta a la comunidad, que requiere de ella para definir las prácticas sociales y culturales pertinentes y con base en los saberes ancestrales y actuales, y la cultura migrante en su caso, que se incluyan en la escuela, consolidando una

comunidad educativa que tienda redes de apoyo a la niñez para fortalecerla ante las situaciones de riesgo de exclusión. Además, reconoce la importancia de la metodología y organización de y para las aulas multigrado, teniendo como eje central un conjunto de factores: reconocer la diversidad cultural y lingüística de su población; la heterogeneidad por edad que muchas veces se convierte en extraedad; los niveles de desarrollo físico, cognitivo y socioemocional de cada alumno, y la organización escolar que exige la combinación ocasional del trabajo por grados y ciclos.

Los Marcos Curriculares tienen como principios generales la Contextualización y Diversificación:

Contextualizan porque permiten acceder a la indagación, profundización e inclusión de los conocimientos de los pueblos y las comunidades desde la perspectiva derivada de su cosmovisión. Los conocimientos se incluyen en la escuela y el aula considerando que pueden presentar formas propias de transmisión y adquisición de esos saberes a partir de pedagogías no escritas o convencionales, que a la vez es un saber valioso que las comunidades poseen. Los saberes locales se plantearán desde un enfoque valorativo de lo propio que ayude a desarrollar una identidad positiva en la niñez indígena, que le permita acceder a la interculturalidad con bases culturales bien cimentadas y establecer relaciones simétricas con grupos o individuos de otras culturas, enriquecerse con los conocimientos de otros, dialogar y aportar sus saberes.

Además, apoyan en la recuperación de conocimientos que adquirieron los migrantes, en especial los niños y las niñas, que se encuentran en situación vulnerable; misma que tienen las personas con necesidades educativas especiales, asumiendo su valor, en el conjunto de los gradientes de heterogeneidad mencionada. De este modo se pretende frenar la erosión cultural y lingüística que históricamente se ha dado en las escuelas de educación indígena, y en las que reciben población indígena y en situación migrante, donde ha predominado el currículo y la visión de una nación homogénea y urbana.

Diversifican porque proponen los tratamientos pedagógicos que instan al docente a partir de la realidad escolar, cultural y social inmediata en la que se puede manifestar la diversidad social, cultural, lingüística o una menor heterogeneidad (comunidades indígenas monolingües). El punto de partida es la indagación de las prácticas sociales y culturales del contexto y su tratamiento, para incorporarlas y convertirlas en secuencias de aprendizaje (que en sí pueden ser: actividades, situaciones didácticas y secuencias didácticas) basadas en la identificación previa de la diversidad mencionada. En la diversificación se definen los aprendizajes esperados, y de ellos los imprescindibles, desde los saberes propios de la comunidad local y educativa con un enfoque centrado en el desarrollo de competencias.

También se define qué tipo de vínculos y relaciones guardan los aprendizajes enunciados desde la propia cultura y/o grupo social con los campos de formación, las asignaturas por disciplinas, los ámbitos y los aprendizajes esperados descritos en el Plan y los programas de estudio nacionales. Los Marcos Curriculares (2014) sientan su base, en particular, en campos de formación definidos en el Mapa curricular de la Educación Básica.

Por tanto, los Marcos Curriculares detonan:

- Las acciones para incorporar los saberes de los pueblos, fortalecer las identidades sociales y culturales, y revertir los procesos de deterioro cultural y lingüístico.
- La inclusión de conocimientos particulares de la cultura indígena y la cultura migrante.
- El desarrollo curricular y el enriquecimiento del Plan y los programas de estudio nacionales.
- El trabajo fructífero en aulas multigrado y unigrado.
- El uso de materiales especializados plurilingües en diversos formatos de nueva generación.

- Las redes de apoyo y las redes de docentes y de la comunidad educativa.
- La participación de otras instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales e instituciones de educación superior, para la mejora de las condiciones de aprendizaje de los niños y las niñas.
- Los Marcos Curriculares enfrentan el desafío de atender, dentro de la diversidad de la población indígena y migrante, a estudiantes con necesidades educativas especiales que también se favorecen con los contenidos y las competencias enunciados. (S.E.P., 2014)

1.1.4. El soporte normativo para una educación preescolar indígena.

Las directoras en el medio indígena no solo han vivido situaciones de exclusión, equidad dentro del aspecto profesional para ascenso, sino también desde su espacio de adscripción, es decir, el sistema educativo nacional también ha carecido de atender las necesidades de estas escuelas debido a que, aunque la educación intercultural bilingüe surge con la expedición de la Ley General de Educación en 1993 donde su propósito principal fue contar con servicios de educación que se adaptara a las necesidades, demandas y condiciones de cultura y lengua de los pueblos indígenas, de favorecer su reconocimiento y valoración, es decir, el respeto a sus particularidades culturales y lingüísticas de cada grupo étnico; esto en la realidad tampoco se da, las directoras-docentes viven otras situaciones y es que atender estas dos funciones les implica dar el extra.

Aunque la Dirección General de Educación Indígena (D.G.E.I.) adopta como estrategia el análisis, el reconocimiento de la educación y establecimiento de metas comunes así como compromisos específicos para ofrecer una educación acorde a las necesidades de los pueblos indígenas con miras de calidad, equidad y pertinencia; donde ofrecer una educación intercultural significa definir las “metodologías y contenidos escolares que permitan que las alumnas y

alumnos valorar su cultura y otras culturas para lograr su pleno desempeño tanto en la sociedad actual a los ámbitos estatal y nacional” (SEP/DGEI, 2010:176), sin embargo esto no se cumple como la demanda debido a que los tiempos, al sinfín de actividades que tiene que realizar diariamente en sus centros de trabajo.

Para satisfacer dicha demanda se crean Los Lineamientos Generales para la Educación Intercultural Bilingüe para las niñas y los niños Indígenas, con respecto al trabajo áulico dispone que “La educación que se ofrezca a las niñas y niños indígenas considerará la diversidad cultural y lingüística de los pueblos indígenas y se adaptará a sus necesidades, demandas y condiciones de cultura y lengua, poblamiento, organización social y formas de producción y de trabajo” (S.E.P., 2010:148-149), lineamiento número 3 específicamente, por mencionar uno de los 42 que lo conforman; por lo tanto es necesario que la directora-docente analice y reflexione de manera continua toda situación de aprendizaje que se diseñe e implemente tanto como uno de los roles que ellas tienen que desempeñar así como asegurarse que su personal docente retome como fines y propósitos expresados en el marco filosófico nacional como una exigencia para llevar a cabo su práctica docente y así poder atender a la demanda del Artículo 7° de la Ley General de Educación donde establece que los hablantes de lenguas indígenas tienen el derecho a recibir educación en su lengua originaria y en español, en la fracción IV de dicho Artículo indica: “Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas” (SEP, 2008:9), porque no se ha podido darse en la realidad áulico y escolar en estos espacios escolares visitados debido a que les implica, entre otras situaciones, mayor tiempo para investigar y diseñar actividades de manera bilingüe y con mayor razón cuando no hablan, leen no escriben la lengua originaria de las localidades de donde laboran.

Cabe mencionar que, en el país, desde el Art. 2º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es considerado como una nación única debido a su composición pluricultural la cual es respaldada originalmente en sus pueblos indígenas que son aquellos que provienen de poblaciones originarias y que conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas o parte de ellas (DOF.13-04-11). La existencia de estos pueblos ha significado para el Estado determinadas demandas para dar atención de sus necesidades, entre ellas, lo educativo a partir de lo que establece el artículo 3º Constitucional “Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria”. (DOF 1211-02).

Dicha educación tenderá a desarrollar todas las facultades del ser humano, basado en los progresos científicos, tendrá un carácter laico, democrático y nacional, además contribuirá a la mejor convivencia humana. Toda educación que imparta el Estado será gratuita y promoverá todos los tipos y modalidades educativos. Es precisamente esta garantía individual es la que tiene derecho a recibir la población infantil de tres, cuatro y cinco años de edad de comunidades indígenas, es la Educación Preescolar Indígena que imparte el Estado (DOF 1211-02).

La modalidad de Educación Indígena en el país, se encuentra regida a través de la DGEI (Dirección General de Educación Indígena) la cual puede ser considerada como:

...El área especializada de la Secretaría de Educación Pública para la Educación Inicial, Preescolar y Primaria de los niños indígenas del país. Esta área fue creada en 1978, tras diversas y controvertidas experiencias de educación que el Estado proporcionó a la población indígena a lo largo del siglo XX, para incorporarlos a la nación, y en esa estrategia la educación constituía el principal instrumento de integración. (...) Tiene presencia en 25 entidades federativas que cuentan con cantidades significativas de población indígena (nasdat.com./index.php).

El artículo 3º Constitucional señala que “todo individuo tiene derecho a recibir educación”, para el caso de la población indígena el Estado se ha propuesto ofrecer servicio educativo a través de la modalidad indígena, dicha política educativa, Educación Indígena, ha respondido a varios objetivos según el momento histórico, político, social y cultural por el que ha vivido el país; desde incorporar al indígena a la cultura nacional a fin de lograr homogeneizar lengua y cultura (Vaughan, M. K., 2001) hasta tomar en cuenta la lengua y cultura como base para ofrecerles educación (Quintanilla, S., 2004), sin embargo, de cualquier forma, estas políticas indigenistas han llevado a la pérdida de la lengua, tradiciones y cultura de pueblos indígenas (Del Val, 1993), ahora tiene como objetivo “atender a grupos indígenas con calidad y pertinencia cultural, de manera que alcancen los objetivos nacionales de la educación básica, logren un bilingüismo oral y escrito efectivo, y conozcan y valoren su propia cultura” (PNE 2001-2006, p. 133).

Implica planear de manera contextualizada y diversificada, específicamente para la educación preescolar indígena, en el Plan de Estudios 2011 señala que se crean Marcos Curriculares para la educación indígena debido a existencia en el país de la diversidad y el multilingüismo:

Y con base a ellos, se desarrollan los programas de estudio y se articulan con la diversidad social, cultural y lingüística, al tiempo que deben incluir contenidos propios del acervo cultural de los pueblos originarios y las experiencias de los migrantes que atiende la Educación Básica. (SEP, 2011:60)

Los Marcos Curriculares conciben una escuela abierta a la comunidad, que requiere de ella para definir las prácticas sociales y culturales pertinentes y con base en los saberes ancestrales y actuales, que se incluyan en la escuela, consolidar una comunidad educativa que tienda redes de apoyo a la niñez para fortalecerla ante las situaciones de riesgo de exclusión. Además, reconoce la importancia de la metodología y organización *de* y *para* las aulas multigrado, teniendo como eje central un conjunto de factores: reconocer la diversidad cultural y lingüística de su población; la heterogeneidad.

También se pretende que se concreten dos principios generales: *contextualización y diversificación*, contextualizar mi práctica docente me permitirá acceder a la indagación, profundización e inclusión de los conocimientos de la comunidad donde laboro desde la perspectiva derivada de su cosmovisión, los conocimientos se incluyen en la escuela y el aula considerando que pueden presentar formas propias de transmisión y adquisición de esos saberes a partir de pedagogías no escritas o convencionales, que a la vez es un saber valioso que las comunidades poseen.

Los saberes locales se plantearán desde un enfoque valorativo de lo propio que ayude a desarrollar una identidad positiva en la niñez indígena, que le permita acceder a la interculturalidad con bases culturales bien cimentadas y establecer relaciones simétricas con grupos o individuos de otras culturas, enriquecerse con los conocimientos de otros, dialogar y aportar sus saberes.

Los elementos de tipo normativo que da soporte a educación preescolar indígena se encuentran plasmado principalmente en el Marco Curricular de la Educación Preescolar Indígena y de la población migrante (SEP:2014), el cual se retoma fielmente a la letra.

El entramado socioeducativo es hoy más complejo que hace años, cuando se creó la Dirección General de Educación Indígena (DGEI). Atender actualmente los contextos y situaciones en los que se va de un gradiente menos diverso a otro más diverso –social, cultural, lingüísticamente– requiere la suma de conocimientos y experiencia de todos quienes trabajamos en el ámbito educativo; exige la voluntad de preservación del patrimonio histórico y cultural; demanda un acendrado sentido de pertenencia a esta nación plurilingüe y multicultural, que se fomente en la escuela y el aula.

Compete a la DGEI impulsar y generar las acciones necesarias para impulsar la Escuela Inclusiva, y trabajar a favor del sector poblacional al que sirve desde

1978 y a otros sectores en contexto de diversidad, con base en diversas estrategias, como la dotación de materiales diseñados con especialización. La educación preescolar indígena y la que se imparte a la población migrante del mismo nivel educativo, como parte del Sistema Educativo Nacional, se enmarca en la política de la Secretaría de Educación Pública que, a través de la Subsecretaría de Educación Básica, ofrece una atención diferenciada, diversificada y especializada a alumnas y alumnos en respeto a sus derechos y a sus características, contextos y situaciones particulares, tal como lo requieren y demandan. En 2011 aparece por primera vez en un plan de estudios la atención a la diversidad a partir de Marcos y Parámetros curriculares de la Educación Indígena, documentos normativos que plantean los enfoques, las didácticas y las metodologías para trabajar con niñas y niños de manera pertinente cultural y lingüística, sin embargo, esta lejos de concretarse en la realidad áulica y escolar debido a la falta de diseño de materiales acordes a este nivel y modalidad. El Marco curricular de la Educación Preescolar Indígena y de la población migrante, es un referente necesario en el aula para reconocer, orientar y apuntalar la labor que se realiza tanto en el ámbito de la educación nacional general, sobre todo en aquellas escuelas en donde convergen diversidad de lenguas y culturas, como es el caso específico de la educación que requieren los grupos originarios y migrantes.

Así mismo, los elementos de este Marco curricular contribuyen al Sistema Básico de Mejora, impulsando los rasgos de la normalidad mínima, la mejora del aprendizaje y el abatimiento del rezago educativo contextualizando las prácticas educativas. El uso flexible, diverso, amplio y fructífero de los fascículos que integran este Marco curricular, tanto en las aulas de educación indígena, en los campamentos donde acuden niñas y niños en situación y/o contexto migrante, y en escuelas generales donde asistan niñas y niños indígenas, será uno de los indicadores de que el propósito que animó su creación contribuye efectivamente a reducir la brecha educativa y social que aún existe entre diversos sectores de la sociedad mexicana.

En sus principios el Marco curricular enfatiza en la inclusión de propuestas desde los conocimientos locales de los pueblos originarios, buscando los puentes con los contenidos de planes y programas nacionales, con la finalidad de responder en favor del ejercicio de los derechos de las comunidades indígenas y migrantes; lo anterior se pone en práctica con la participación de la propia comunidad educativa, conformada, entre otros, por familiares, directivos, docentes y líderes comunitarios. De esta manera, se coadyuva a orientar el diseño e implementación de estrategias específicas para el desarrollo integral de la niñez indígena y en contexto y/o situación migrante, considerando su pertenencia a un grupo social, cultural y étnico determinado, así como su condición lingüística.

Los documentos normativos, metodológicos y didácticos que se han elaborado para el nivel preescolar en el marco de las políticas educativas nacionales, así como las políticas que desde 2008 impulsa a la DGEI, son congruentes con los avances de las investigaciones y acciones ocurridas en los planos internacional y nacional. Retoman como fundamento las capacidades de los pequeños en la construcción de nuevos aprendizajes y buscan fortalecer su integración a la vida social y cultural, en concordancia con sus contextos, pero sin limitarlos a ellos.

1.1.4.1. Políticas que impulsan los derechos de la niñez indígena

El marco normativo de la Educación Preescolar Indígena se sustenta en documentos legales, como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, la Ley General de los Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas, el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 y el Programa de Desarrollo de los Pueblos Indígenas 2009-2012, y se enriquece con otras leyes y propuestas signadas por el Estado mexicano, como las emanadas de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos, celebrada en 1990, las del Convenio sobre los Pueblos Indígenas y Tribales, aprobado en 1990, y la Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños

y Adolescentes, publicada en el 2000. En esas leyes y normas se encuentran los aspectos particulares relativos a:

1. La educación preescolar; 2. La educación indígena; y 3. Los derechos de niñas y niños, como referentes para la Educación Preescolar Indígena, y la creación del marco curricular de este tramo educativo, con énfasis en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística (SEP: 2014).

En el 2000 se realizó el Foro Mundial sobre la Educación, en Dakar, Senegal. Allí los países participantes, en coordinación con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), se comprometieron a: Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos.

De igual manera, señala que: Desde la primera infancia y a lo largo de toda la vida los educandos del siglo XXI requerirán el acceso a servicios de educación de alta calidad, que respondan a sus necesidades y sean equitativos y atentos a la problemática de los géneros. Esos servicios no deben generar exclusión ni discriminación alguna. Como el ritmo, el estilo, el idioma o las circunstancias de aprendizaje nunca serán uniformes para todos, deberían ser posibles diversos enfoques formales o menos formales, a condición de que aseguren un buen aprendizaje y otorguen una condición social equivalente.

En 2012 se reformó el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual estipula que: Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios, impartirán educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La Educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias. El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

Existen diversas leyes que respalda los derechos de la niñez indígena, sin embargo, durante el trabajo de campo que se llevó para la presente investigación, se pudo observar que lograr ofertar una educación con énfasis en la diversidad social, étnica, cultural y lingüística en estos pueblos originarios es de lo que se carece, en la planeación no se considera la enseñanza de la lengua hñähñu debido a que las educadoras atienden otras cuestiones más, aquí la voz de una de ellas:

El día domingo realizar la planeación para la semana que viene, es un en esa organización, día lunes que documentación está pendiente, lunes martes miércoles dedicárselo a lo que está pendiente, primero la planeación de los niños y después lunes martes miércoles para cuestiones administrativas y organizativas de la escuela y ya jueves y viernes para lavar y planchar. De 4 a 6 tarde para el trabajo, en las tardes planeación, en la escuela de 12:00 a 1:00 pm le doy quince minutos a las mamás para el material y yo checo el material y como lo tengo que relacionar con el material de educación indígena para relacionarlo con la planeación y con el material de Mi Álbum, y ya me llego a mi casa el libro de orientaciones al docente y ya de ahí saca actividades. En un día normal llego a mi escuela, organizo mi material que voy a ver, que si voy a ver video, que si voy a utilizar laptop, si voy a utilizar música que si voy a utilizar laminas, o sea acondiciono lo que voy a utilizar y ya estoy con el pendiente de que qué cuestión organizativa tengo, porque la hora del recreo pongo ahí lo que tengo pendiente y voy palomeando a que hoy me salió hacer solicitudes o gestión y pues lo anoto, los padres y yo salimos hacer gestión, a ellos (los padres de familia) los atiendo a las 12:00 después de clase y me voy me una, una cinco, todas nos vamos a esa eso, bueno yo porque ellas se van hasta las dos (R.E.3/29-09-2016).

La demanda de tiempo es constante para el cumplimiento de estas exigencias, de organizar el tiempo, incluyendo los fines de semana, para poder atender el aspecto profesional y personal; el planear las actividades pedagógicas, el organizar a los padres, el salir a realizar la gestión, el de reunirse con el personal para organizar actividades o para resolver algún otro asunto de índole profesional, el atender a los padres de familia, el asistir a reuniones que convoca la parte oficial y sindical, etc., es latente en todo momento y a todas

horas, ¿Por qué las educadoras que tienen la comisión de la dirección llevan a cabo esta función si su salario es como docente?, o ¿Por qué las directoras que ostenta la clave están frente a grupo si su salario solo refleja lo de una sola jornada laboral?, ¿qué las ha llevado a hacerlo?

1.1.4.2. La educación indígena en la Ley General de Educación.

En el Artículo 3º constitucional expresa que el Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro de aprendizaje en los educandos, para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior.

El logro de una educación de calidad es una obligación del Estado que debe atender y garantizar, para lograrlo es necesario contar con personal docente que garantice el máximo logro en los aprendizajes en los alumnos, pero cómo lograrlo si tiene al personal docente-directivo desempeñando varias responsabilidades a la vez los cuales los lleva al cansancio laboral así como el destinar mucho tiempo en cuestiones administrativas, de gestión y de organización cuando su compromiso es lograr los aprendizajes que marca el programa de estudios; y como lograrlo si el director que tiene la clave se enfoca a impartir clases cuando su obligación es asesor y apoyar al personal docente en aspectos que tiene que ver con la parte pedagógica, lograr el aprendizajes en todos los educandos a su cargo.

Además, ya sea el director efectivo con grupo o el director comisionado frente a grupo, también se le da delegado la responsabilidad de poner mayor atención y apoyo pedagógico al personal docente que no tiene alguna licenciatura o licenciatura a fin al nivel o modalidad, en este caso a preescolar indígena en el que se encuentra laborando, y es que el caso de una directora es quien se le solicita apoyar al personal docente, porque cabe mencionar que como tarea del maestro de educación indígena, recientemente reformado en el año 2010 en su artículo 21º, establece que en el caso de que no tengan licenciatura como

nivel mínimo de formación, deberán participar en los programas de capacitación que diseñe la autoridad educativa y certificar su bilingüismo en la lengua indígena que corresponda y el español; y ¿qué pasa entonces si además del personal docente no habla el hñähñu de la región Valle del mezquital y donde la directora solo habla otomí tepehua de la sierra y no la lengua hñähñu de donde labora tampoco?, ¿Quién entra al escenario para atender esta demanda sobre los derechos de los alumnos de recibir una educación situado a partir de las características de los niños indígenas, la indicación de capacitarse esta dada pero que pasa cuando no se atiende lo que sustenta el artículo, el 38º, el cual establece que la educación básica, en sus tres niveles, tendrá las adaptaciones requeridas para responder a las características lingüísticas y culturales de cada uno de los diversos grupos indígenas del país, así como de la población rural dispersa y grupos migratorios, esto como derecho de la niñez indígena (SEP:2014).

De la Educación Indígena En el ámbito internacional, el Convenio sobre los Pueblos Indígenas y Tribales, también llamado Convenio 169, generado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1989, ratificado por México en 1990 y publicado en el Diario Oficial de la Federación en 1991, expresa en lo que se refiere a la educación:

Artículo 27:

1. Los programas y los servicios de educación destinados a los pueblos interesados deberán desarrollarse y aplicarse en cooperación con éstos a fin de responder a sus necesidades particulares, y deberán abarcar su historia, sus conocimientos y técnicas, sus sistemas de valores y todas sus demás aspiraciones sociales, económicas y culturales.

Artículo 28:

1. Siempre que sea viable, deberá enseñarse a los niños de los pueblos interesados a leer y a escribir en su propia lengua indígena o en la lengua que más comúnmente se hable en el grupo a que pertenezcan [...]
3. Deberán adoptarse disposiciones para preservar las lenguas indígenas de los pueblos interesados y promover el desarrollo y la práctica de las mismas.

Artículo 29:

Un objetivo de la educación de los niños de los pueblos interesados deberá ser impartirles conocimientos generales y aptitudes que les ayuden a participar plenamente y en pie de igualdad en la vida de sus propias comunidades y en la comunidad nacional.

En 2001 se reformó el artículo 2° constitucional, al reconocer la composición pluricultural de la nación:

- La Nación Mexicana es única e indivisible. La Nación tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas que son aquellos que descienden de poblaciones que habitaban en el territorio actual del país al iniciarse la colonización y que conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas.
- La conciencia de su identidad indígena deberá ser criterio fundamental para determinar a quiénes se aplican las disposiciones sobre pueblos indígenas.
- Son comunidades integrantes de un pueblo indígena aquellas que formen una unidad social, económica y cultural asentadas en un territorio y que reconocen autoridades propias de acuerdo con sus usos y sus costumbres.

Con el objeto de fortalecer los derechos de los pueblos indígenas, en marzo de 2003 se aprobó la Ley General de los Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas, que reconoce las lenguas indígenas como lenguas nacionales.

Su artículo 3° establece:

Las lenguas indígenas son parte integrante del patrimonio cultural y lingüístico nacional. La pluralidad de lenguas indígenas es una de las principales expresiones de la composición pluricultural de la Nación Mexicana.

Su artículo 4° establece: Las lenguas indígenas que se reconozcan en los términos de la presente Ley y el español son lenguas nacionales por su origen histórico, y tienen la misma validez en su territorio, localización y contexto en que se hablen. Su artículo 5° establece: El Estado a través de sus tres órdenes de gobierno — Federación, Entidades Federativas y Municipios—, en los ámbitos de sus respectivas competencias, reconocerá, protegerá y promoverá la preservación, desarrollo y uso de las lenguas indígenas nacionales.

En su artículo 9° plantea: Es derecho de todo mexicano comunicarse en la lengua de la que sea hablante, sin restricciones en el ámbito público y privado, en forma oral o escrita, en todas sus actividades sociales, económicas, políticas, culturales, religiosas y cualesquiera otras. Respecto a la educación de la población indígena, en el artículo 11 se menciona que: Las autoridades educativas federales y de las entidades federativas garantizarán que la población indígena tenga acceso a la educación obligatoria, bilingüe e intercultural, y adoptarán las medidas necesarias para que en el sistema educativo se asegure el respeto a la dignidad e identidad de las personas, independientemente de su lengua. En su artículo 13 señala la responsabilidad del Estado en sus distintos órdenes de gobierno para garantizar el cumplimiento de esta ley, a través de acciones tales como: I. Incluir dentro de los planes y programas, nacionales, estatales y municipales en materia de educación y cultura indígena, las políticas y acciones tendientes a la protección, preservación, promoción y desarrollo de las diversas lenguas

indígenas nacionales, contando con la participación de los pueblos y comunidades indígenas; [...]

Así mismo, en marzo de 2003, se reformó el artículo 7º de la Ley General de Educación, que en su fracción IV manifiesta: Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas. Los hablantes de lenguas indígenas tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español.

Sin embargo, aunque en estas leyes mencione los derechos de la niñez de comunicarse en su lengua sin restricciones en el ámbito público y privado, en forma oral o escrita, en todas sus actividades sociales, económicas, políticas, culturales, religiosas y cualesquiera otras donde las autoridades educativas federales y de las entidades federativas garantizarán que la población indígena tenga acceso a la educación obligatoria, bilingüe e intercultural, y adoptarán las medidas necesarias para que en el sistema educativo como el contemplar en los programas de estudios ya sea nacionales, estatales y municipales en materia de educación y cultura indígena, las políticas y acciones tendientes a su protección, preservación, promoción y desarrollo; esto aún no se concreta debido a que la demanda en las escuelas de preescolar indígena hay mucho que hacer y al final no se realiza lo que debe de realizarse.

1.1.4.3. Equidad en la educación indígena, Marco curricular de la Educación Preescolar Indígena y población migrante.

También dentro del escenario actual de la educación se pretende ofertar una educación pertinente social, cultural y lingüísticamente, la DGEI opera sus políticas públicas enfrentando retos para ofrecer una educación de calidad con equidad, en el marco de la diversidad, que asegure un modelo de acompañamiento para el subsistema en el tramo de educación básica.

Se construye una propuesta que excluya las prácticas discriminatorias en los grupos sociales, con alternativas curriculares, pedagógicas y didácticas que permitan el reconocimiento, la incorporación y el ejercicio de los derechos de los pueblos indígenas, y que contribuyan al mejoramiento de los resultados académicos. Lo anterior coadyuva a reducir las desigualdades entre grupos sociales y amplía las oportunidades educativas para que la niñez indígena incremente su bienestar social.

De este modo se impulsa que las entidades ofrezcan a la población indígena la educación que merecen, respetando los derechos de la niñez. La DGEI contribuye a tal fin, como institución normativa, al elaborar el presente Marco curricular de la Educación Preescolar Indígena y población migrante, que orienta y apoya la labor docente, instando a incorporar en sus propuestas pedagógicas los propósitos, principios y contenidos que con la comunidad se definan, de acuerdo con las características sociales, culturales y lingüísticas de cada comunidad.

Así, los fundamentos normativos de la educación preescolar indígena permitirán a docentes frente a grupo, técnicos, colaboradores y autoridades educativas, sustentar sus acciones en el reconocimiento nacional e internacional hacia los pueblos indígenas, y garantizar su derecho a recibir una educación pertinente que incluya su cultura y su lengua. (SEP:2017).

Sin embargo en la realidad de las tres escuelas visitadas no se toma en cuenta estas orientaciones ni apoyos, no se visualizan la incorporación en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, no se consideran dichas características sociales, culturales y lingüísticas de estas comunidades toda vez que solo se desarrolla dicho proceso en la lengua español y es que las directoras con están dando clases y no se realiza el acompañamiento pedagógico durante la clase al personal docente por lo que no puede hacer las dos cuestiones, es decir, docente y directiva; O en su defecto, si es una escuela unitaria la directora le

da mayor prioridad a los asuntos del rol directivo y el logro de los aprendizajes de los estudiantes pasa a segundo plano.

Es necesario una equidad en la educación realmente, es decir, sin importar la modalidad que sea, debe de existir una equidad desde en el sentido de que los recursos humanos, económicos, programas, materiales/recursos sean destinados en tiempo y forma para que entonces la exigencia de resultados favorables en el logro de los aprendizajes en los alumnos sea también equitativo, pero sobre todo, que los recursos humanos en las escuelas preescolar indígena existan para que se priorice los aprendizajes, donde los tiempos destinados a la parte administrativos sean o más reducidos, descarga administrativo real, o que las directoras solo cumplan con una función.

1.2. Educación preescolar indígena, un derecho negado.

Desde esta mirada, cabe mencionar que la población indígena en México ha salva guardado su cultura en tanto que son sistemas de significación que comparten como grupo, y que para categorizarlos Cisneros señala, que es necesario conocer su desarrollo histórico, su situación en la estructura social nacional y su situación cultural y lingüística, en este sentido plantea que:

(...) La cultura que actualmente ostentan los grupos indígenas no es la que floreció en tiempos del auge de la civilización mesoamericana (totonaca, maya, teotihuacana), sino una que está de acuerdo a los tiempos que corren y con las circunstancias económicas, políticas, sociales y culturales que viven esos grupos en la actualidad (Cisneros, 1990: 6).

Sin embargo el derecho de una educación indígena para la población infantil de tres, cuatro y cinco años de edad aún le quedan muchas brechas por atender y que superar, está lejos de concretarse en la realidad áulica dentro de las escuelas donde la institución como tal aparece de manera dialéctica “a partir de interjuego que existe entre lo instituido, lo instituyente y lo institucionalizado, como elementos que configuran la cultura institucional

asumida como un entramado de significados susceptibles de identificarse tanto en lo dicho como en lo no dicho” (UPN-MECPE, 2010), significados que cada directora-educadora de las escuelas observadas, da a su rol según las circunstancias en que encuentran, de la manera que viven a diario su labor.

Dentro de la escuela, como organización, se dan dinámicas de los grupos que convergen en la relaciones que se presentan de manera cotidiana, los grupos aparecen como “conjuntos prácticos que persiguen fines específicos” (Lapassade y Loureau, 1981), sin embargo hay situaciones que evitan su conservación, algunas de estas disfunciones o desordenes es la dificultad de comunicación entre los miembros, la lentitud o incluso la parálisis de las decisiones así como también la rutina administrativa que se van presentando dentro de estos grupos. Es precisamente en esta última disfunción es la que más se acentúa justamente en los grupos de docentes en las tres escuelas observadas; y es que los deberes administrativos, de gestión, de apoyo pedagógico, y demás que el directivo-docente funge a diario, le impide de alguna manera u otra el diálogo profesional, la organización pedagógica con el personal docente para retomar la lengua hñähñu como un elemento cultural de las poblaciones indígenas en el proceso enseñanza - aprendizaje, la atención se centra más en la cuestión administrativa que en lo pedagógico, no existen las condiciones necesarias para desempeñar el rol de director y de manera sincrónica la de docente:

...el poco tiempo que se le brinda a lo pedagógico, siento que no es suficiente, intentar tener todo lo necesario en la escuela hay salir a gestionar, hay que salir a tocar puertas para lograr algo, por ejemplo: un techado para escuela, solicitar mobiliario, programas en que se puede apoyar uno, ya no nos queda tiempo en las cuales se debe de apoyar, porque las gestiones es en la mañana, y si vamos ahorita o después del mediodía, que no siempre salimos a las 12 sino terminamos nuestras actividades a las doce y media, una de la tarde en lo que llegamos a donde vamos, y luego la distancia, las oficinas ya se cierran, o sea que para tener una buena gestión como directivo se tiene que suspender el día o perder el día no atender los niños y como que le damos mayor prioridad a la cuestión académica y a la gestión pues cuando se pueda o cuando haya tiempos se hace y si no pues así quedamos a seguir tomando acuerdo.

Se puede observar que en sus escuelas no se concreta dicha postulación, se carece de una enseñanza-aprendizaje de manera bilingüe, los alumnos no tienen la oportunidad de retomar la lengua hñähñu como parte de su cultura, pues los “sistemas de interacción de signos interpretables, (que ignorando las acepciones provinciales, yo llamaría símbolos), la cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales, la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos estos fenómenos de manera inteligible” (Geertz, 1992, p. 27), si no que los elementos culturales, en este caso la lengua hñähñu, es una cuestión de vida social, de práctica como lenguaje social. El trabajo pedagógico, como uno de los roles de las directoras-docentes, se presenta esta situación en dos escuelas ya que la enseñanza se centra únicamente en el idioma español, aunque hay alumnos que no hablan la lengua hñähñu como lengua materna, sin embargo sí la entienden y les agrada practicarla esto lo puedo observar en las pláticas informales que llevan a cabo entre pares, con sus abuelos cuando van por ellos a la escuela, o cuando yo me comunicaba con ellos a la hora del recreo; no se retoma como de instrucción, y en la tercera escuela, ninguna de las maestras hablan este idioma indígena tampoco es medio de instrucción, solo hacen el intento cuando se les pide alguna actividad debido a una fecha importante sobre esta modalidad indígena donde tienen que enviar evidencia de lo realizado. No se observa esta forma de enseñanza, por lo tanto, tampoco solicita a su personal implementarlo con su grupo.

Una de las directoras-docentes que trabaja con grupo multigrado retoma la lengua hñähñu dentro de su Planificación en cantos y números para hacer libros cartoneros, pero solamente de manera ocasional, no se observa imágenes en el salón de clases donde se ponga de manifiesto su impartición. Las directoras solo retoman el hñähñu cuando se lo solicita la supervisora, cuando se trata de mostrar en físico lo que hace en su escuela para recuperar la lengua

indígena, o también es contemplada su enseñanza cuando se realizan encuentros entre escuelas pertenecientes a la misma zona escolar en fechas importantes de conmemoración a esta modalidad de trabajo, por ejemplo en el Día Internacional de las lenguas maternas, Día mundial de la diversidad cultural o en el Aniversario de Educación Indígena. El trabajar en educación indígena...

De la Educación Indígena En el ámbito internacional, el Convenio sobre los Pueblos Indígenas y Tribales, también llamado Convenio 169, generado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1989, ratificado por México en 1990 y publicado en el Diario Oficial de la Federación en 1991, expresa en lo que se refiere a la educación: Artículo 27:

1. Los programas y los servicios de educación destinados a los pueblos interesados deberán desarrollarse y aplicarse en cooperación con éstos a fin de responder a sus necesidades particulares, y deberán abarcar su historia, sus conocimientos y técnicas, sus sistemas de valores y todas sus demás aspiraciones sociales, económicas y culturales...Artículo 28:

1. Siempre que sea viable, deberá enseñarse a los niños de los pueblos interesados a leer y a escribir en su propia lengua indígena o en la lengua que más comúnmente se hable en el grupo a que pertenezcan [...]

3. Deberán adoptarse disposiciones para preservar las lenguas indígenas de los pueblos interesados y promover el desarrollo y la práctica de las mismas.

Entonces puedo decir que la normatividad es clara, aunque las directoras con grupo, no conocen quizá textualmente estas normas, sin embargo sí están conscientes de que la enseñanza en lengua hñähñu es un derecho de la niñez de los pueblos originarios, sin embargo solo se da de manera esporádica, la enseñanza que se oferta esta maquillada por prácticas de folclor ocasional; oculta detrás de cantos, adivinanzas, chistes, o libros cartoneros en momentos ocasionales, realizado solo en ciertos periodos porque en el resto del curso escolar no se encuentra presente en la planeación ni en la práctica. En dos escuelas, no se puede ofertar una educación diversificada y contextualizada debido a que el directivo-docente carece, por un lado, de competencias comunicativas en hñähñu tanto oral como escrita, y por el otro, aunque una directora-docente cuenta con estas competencias lingüísticas no

necesariamente se recupera para fomentarlo ya sea como rol directivo o/y docente aunque los alumnos de la escuela donde labora en su mayoría son monolingües hñähñu, esto lo pude percatar en las visitas a dicha escuela durante el trabajo de campo al escuchar pláticas informales entre los alumnos en la hora del recreo así como a la hora del almuerzo, así como en otros espacios, es un derecho negado hacia la niñez indígena porque ...

“...en marzo de 2003, se reformó el artículo 7º de la Ley General de Educación, que en su fracción IV manifiesta: Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas. Los hablantes de lenguas indígenas tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español...Respecto a la educación de la población indígena, en el artículo 11 se menciona que: Las autoridades educativas federales y de las entidades federativas garantizarán que la población indígena tenga acceso a la educación obligatoria, bilingüe e intercultural, y adoptarán las medidas necesarias para que en el sistema educativo se asegure el respeto a la dignidad e identidad de las personas, independientemente de su lengua (SEP, 2014:61).

Este derecho negado no solo es practicado por las estas directoras-educadoras como su personal a cargo, sino también por autoridad educativa inmediata, esto debido a que la supervisara escolar también colabora con esta perpetuación, esto es, cuando visita las escuelas como parte de una de sus funciones, lo primero que realiza es dirigirse con la directora con grupo para informar que el motivo de su visita obedece a una observación de clase con alguna docente a su cargo y al término de la jornada de observación no hace pocas sugerencias debido a que se retira antes de terminar la jornada de trabajo argumentando tener otros asuntos que atender, no cuestiona el uso nulo de la lengua hñähñu en el proceso de enseñanza - aprendizaje; si la escuela es unitaria, entonces se queda un rato observando la clase grupo para después enfocar su atención en la parte administrativa y solicitar la libreta de entrada y salida del personal docente, la planeación, libreta de visita, La Ruta de Mejora impresa donde recuerda al directivo-docente que la Ruta de Mejora es dinámica porque va modificándose acorde a las necesidades e intereses

que se vaya presentando tanto en el aula como en la escuela; las Estrategias Globales para la Mejora de los Aprendizajes que mes con mes se van diseñando en la escuela, la bitácora, documentos del FONE, le informa sobre reuniones o entrega de documentación, etc., recalcando que se debe de tener todo en orden debido a que las auditorias si se están realizando en el nivel y modalidad. Cabe mencionar que la supervisora habla la lengua indígena hñähñu, por eso, en ocasiones en la supervisión escolar, ha dado al personal directivo y docente algunas sugerencias de trabajo, algunas estrategias para enseñar de manera bilingüe, y así “colocar en el centro de la actividad institucional el aprendizaje de calidad, potentes para los alumnos, como una condición para propiciar aprendizajes” (Pozner, P., 2002); revalorar y mantener presente las lenguas originarias de los pueblos indígenas, tener presente en el aula los derechos de la población infantil indígena al sugerir a sus directivos y docentes a su cargo de manera continua que en el...

...artículo 9° plantea: Es derecho de todo mexicano comunicarse en la lengua de la que sea hablante, sin restricciones en el ámbito público y privado, en forma oral o escrita, en todas sus actividades sociales, económicas, políticas, culturales, religiosas y cualesquiera otras. Respecto a la educación de la población indígena, en el artículo 11 se menciona que: Las autoridades educativas federales y de las entidades federativas garantizarán que la población indígena tenga acceso a la educación obligatoria, bilingüe e intercultural, y adoptarán las medidas necesarias para que en el sistema educativo se asegure el respeto a la dignidad e identidad de las personas, independientemente de su lengua.

Existen espacios en donde el directivo puede plantear sus dificultades o fortalecer sus competencias profesionales, una de las estrategias de trabajo que se propone para mejorar la práctica docente y con ello el logro de los aprendizajes esperados de los alumnos dentro de las orientaciones para la organización de los Consejos Técnicos de zona, es el *Aprendizaje entre escuelas*, esta modalidad de trabajo tiene como propósito justamente compartir las problemáticas en torno al logro educativo de los alumnos, compartir los avances de las acciones emprendidas hasta este momento; el establecer un diálogo profesional entre maestros en el que se promuevan el

intercambio y análisis de propuestas, experiencias y recursos educativos que contribuyen a resolver las problemáticas en común en sus escuelas, así generar propuestas de intervención docente para avanzar en la solución de las problemáticas planteadas en el Consejo Técnico Escolar. El Aprendizaje entre escuelas se define como:

“Una tarea sistemática de intercambio y colaboración horizontal entre dos o más colectivos docentes, encaminada a superar problemáticas educativas comunes en función de los objetivos de la Ruta de Mejora Escolar (RME) y sustentada en la reflexión, el análisis y la toma de decisiones en el marco de los Consejos Técnicos Escolares. Considera el diálogo profesional y pedagógico como la herramienta que favorece un proceso de aprendizaje mutuo, a partir del intercambio y análisis de experiencias, aclaración de dudas y presentación de propuestas pedagógicas en una interacción entre pares, donde se habla de manera crítica, honesta y abierta de los problemas y éxitos educativos cotidianos, y se orienta la acción y generación de acuerdos básicos que impulsen los cambios necesarios para mejorar el quehacer docente y el logro educativo de todos los alumnos”. (SEP:2017)

Pero las directoras-docentes solo tratan de cumplir con este doble rol ya que por varias circunstancias, lo cual ya se ha dado a conocer anteriormente y el próximo capítulo se profundiza; la prioridad tanto de la supervisora como de la directora sigue siendo el cumplimiento con el aspecto administrativo, porque aunque la educadora este en su centro educativo tratando de poner en práctica lo observado durante la observación de *Aprendizajes entre escuelas*, la entrega de documentos es prioritario ya que este se solicita con carácter de urgente en la mayoría de las ocasiones debido a que también se lo exigen así a la supervisora; aunque las directoras con grupo tengan conocimiento el primero de los catorce principios pedagógicos que sustenta el modelo educativo 2017 que es poner al estudiante y su aprendizaje en el centro del proceso educativo, simplemente la realidad es otra...

...No pues ahí si depende mucho de las indicaciones de la supervisora por ejemplo si dice lo quiero para antes de las 12 del día pues entonces trabajo un ratito nada más que a lo mejor hasta la hora del almuerzo y ya de ahí les comunico a las madres de familia vengán por sus hijos porque yo tengo que entregar una documentación que la supervisora,

dependencia o persona quien lo solicita tengo que ir a dejar cuando es urgente cuando no pues igual damos la atención hasta la una y ya de ahí sabemos que la supervisora nos tiene que esperar para hacer la entrega de la documentación ya es como extra clase pero ya son acuerdos que se hace con la con la autoridad inmediata...teniendo grupo no existe un horario específico para ejercer esta función, en ocasiones se recorta el horario de los alumnos para atender asuntos directivos.(Entrevista No.2.,LPR. 2016).

El interés se centra en la parte administrativa tanto por la figura directiva como de supervisión, porque es más demandante y prioritario en un determinado momento del trabajo diario pues al igual que la directora a la supervisora, también la supervisora tiene que hacer llegar en tiempo y forma toda la documentación solicitada por sus superiores, en este caso con la jefa de sector o en su defecto en las oficinas de servicios regionales. Esto de cumplir con los superiores o jefes, también lo pueden observar las directoras-docentes, que justamente se da una obediencia, aunque las visitas a sus escuelas se quisieran fuese de asesoría y acompañamiento, solo queda en visitas de cumplimiento y de necesidad, solo consiste en ir por un sello de justificación de visita que solicita los superiores, esto lo comenta una de ellas:

Pues yo siento que los dos intentan cumplir también (apoyo de la supervisora y del Apoyo Técnico) porque lo que vemos es que tienen también una carga administrativa, que siempre andan enrollados en esa cuestión, veo que si es complicado también para ellos el cumplir realmente con su función en el aspecto pedagógico, yo los veo que están presionados y más en la cuestión administrativa y es lo que más cuidan porque igual son informaciones que no se pueden hacer a un lado y es lo que he visto, intentan cumplir también con las mismas necesidades, las mismas exigencias de las autoridades competentes, son los que igual nos distorsionan (Entrevista No.1.LPR. 2016. P. 12).

Se puede observar que en estas escuelas existen de manera evidente esta carencia del derecho de la niñez indígena de recibir una educación de calidad y equidad como tanto se expresa en discursos tras discursos, se da de manera casi y en ocasiones nulo, se vive una violencia simbólica porque algunos de las docentes no hablan la lengua de los pueblos originarios y por lo tanto no

intervienen pedagógicamente para hacerlo. Cuando se les dijo a las directoras-docentes que uno de los elementos a evaluar en el proceso profesional de evaluación docente desde el año 2017 justamente sería la lengua hñähñu, situación que les causo angustia por lo que se organizaron y se apoyaron de profesionales para aprender formas de enseñanza en esta lengua, sin embargo esto fue solo durante un tiempo muy corto pues cuando les dijeron que la evaluación sería de manera voluntaria, entonces ya nadie continuó asistiendo a dichos círculos de estudio y mucho menos retomar la lengua hñähñu en los salones de clases, no se observó su implementación en el proceso enseñanza-aprendizaje en forma bilingüe (hñähñu y español) en las instituciones observadas, entonces la evaluación que se le iba a aplicar ya no implicó “analizar todas las prácticas pedagógicas que tiene lugar en la institución y por lo tanto implica y compromete a todos sus miembros y a las condiciones contextuales” (Brovelli, 2001:107), no hubo necesidad de reflexionar con este proceso sus fortalezas y las áreas de oportunidades; hasta la actualidad, en este 2019, es incierto la evaluación en educación preescolar para el medio indígena.

También se presenta otro asunto de violencia simbólica en educación preescolar indígena debido a que aparece como un nivel olvidado con respecto al asunto de la equidad en la distribución de materiales y recursos para la enseñanza-aprendizaje, la falta de personal directivo sin grupo en las escuelas, con respecto a la entrega de libros para la enseñanza en forma bilingüe español-hñähñu, en equipo de cómputo y servicio de internet. Aun con el transcurrir de los años, desde su origen educación indígena, ha sido y continúa presentándose el asunto de la inequidad en el servicio educativo pues las directoras frente a grupo comentan que observan estas desigualdades entre colegas educadoras del mismo nivel, pero de otra modalidad...

...”Del otro sistema, aquí mismo en Santiago de Anaya nos damos cuenta que por las amistades que la mayoría son maestras, nos encontramos, platicamos y nos damos cuenta que sí, todavía educación indígena tiene sus limitaciones o diferencias para que se les dote por igual, todavía no existe esa equidad que quisiéramos... Y también en el medio indígena marginado porque pues si hay algunas escuelas

que más o menos están en lugares urbanos y aun así todavía no cuentan con todos esos servicios menos allá donde nosotros estamos en comunidades de alta marginación, estamos casi olvidados... y luego allá en donde yo estoy todavía no hay esas dichas redes sociales donde nos exigen el internet nos exigen que este la tecnología ocupar, no hay entonces, yo tengo que buscar una alternativa a lo mejor no se ir a un ciber o bien hacer esa cuestión que me falta por atender en casa porque en la escuela pues aunque yo quisiera igual no tengo los medios... si tuviera esa accesibilidad tuviéramos todos los medios para hacer pues adelante, pero no, tenemos que salir y buscar, ir a un ciber para buscar un internet, buscar todo eso si nos complica porque no es decir pues aquí mismo lo hago, pues no es posible...que maravilloso sería que tuviéramos la computadora, la impresora, el cañón verdad? Nos facilitaría y además que tuvieras internet en todas las escuelas” (Entrevista no. 1, LPR.2016.)

¿La inequidad que continúan prevaleciendo en las escuelas se presenta porque las autoridades que nos representan en las diversas esferas educativas olvidan su misión al llegar a las grandes y tan anhelados espacios de poder y no voltean a mirar lo que dejó atrás: escuelas con necesidades, ¿maestros con dificultades de diversa índole?, una de las directoras-docentes comenta al respecto...

“Influyen muchas cosas, nuestras autoridades que están al frente, las personas que de alguna manera están dentro de las institución educativa pero que no conocen realmente las comunidades muchos menos las necesidades de la educación indígena por ahí hemos tropezado con muchas situaciones así, en la dotación de libros, a nosotros pues a ver si les alcanzó sino a ver cómo le hacen pues últimamente que el gobierno reparte materiales parece que ya hay también ya atención en ese aspecto pero mucho antes los de preescolar nunca nos daban material para educación preescolar mientras que el otro sistema si les llegaban una gran dotación y educación preescolar indígena era de alguna manera minimizado porque no se le dotaba de materiales hasta últimamente que ya contamos con lo de biblioteca para la escuela” (Entrevista no. 2, LPR.2019. Pág. 2)

La comunicación entre colegas del mismo nivel educativo, no así de la misma modalidad, permite hacer un comparativo sobre la repartición inequitativa entre

sistema general e indígena con respecto a los recursos destinados a las escuelas, donde se puede mirar que sus alumnos sufren discriminación, es decir, hasta donde alcance los materiales, sin embargo para las escuelas de la modalidad general goza de ciertos privilegios, como la entrega oportuna y total de recursos por el simple hecho de ser lo que se es.

En este entramado de vivencias y responsabilidades permanente que se presenta en las escuelas del medio indígena con las tres directoras, se puede mirar que cada una de ellas asume este rol de manera diferente, y es que el rol que juega cada una de ellas se presenta desde tres perspectivas: una de las directoras lo asume como un *rol asignado* por la supervisora escolar, donde desde que llega a la zona escolar se le asigna la dirección sin importar si cuenta con la clave de directora, si llega a una escuela donde se cuenta con más personal quien pudiera ocupar dicha función, si sabe cómo desempeñar dicha función o no, y como nueva en el centro de adscripción lo tiene que llevar a cabo y no puede objetar.

Con otra de las directoras vive este rol como algo *asumido*, como una tradición de que le corresponde llevar a cabo dicho rol por el simple hecho de llegar a una escuela unitaria por lo tanto multigrado, quien además de atender a educandos de 1°, 2° y 3° de preescolar, también tiene que atender asuntos que tiene que ver con la dirección. Por último, la otra directora desempeña este rol como algo *subjetivo*, como algo que ella realiza ya sea por antigüedad en la escuela y que además lo tiene que llevar a cabo porque le otorga un estatus mayor que el resto del personal docente pero sobre todo porque espera el reconocimiento o estímulo por las autoridades educativas correspondientes así como la esperanza de poder ascender de clave y de sueldo, cabe mencionar que también tiene presente que le atañe llevar a cabo dicho rol por el simple hecho de trabajar en una escuela unitaria le corresponde entonces desempeñar el rol directivo y a la vez docente, un rol que se tiene que llevar a cabo sin importar los años de servicio que se tenga, ni la preparación

académica con que se cuente así como tampoco si se es una escuela de alta marginación o no, en los capítulos más adelante se hace mención cómo y qué les implica llevarlo a cabo.

1.3. Las coyunturas sociales, espacios para perpetuar la inequidad en preescolar indígena.

Entonces el retomar la lengua hñähñu para la enseñanza en las escuelas de comunidades indígenas solo ha sido considerado en momentos coyunturales en discursos en el país según los intereses de cada época tanto de situación política como de índole económico; este elemento cultural, como un derecho, aún está lejos de concretarse en este tipo de escuelas ya que los fenómenos en la realidad social están en constante cambios, presentan *arritmias*, en estos procesos se van dando coyunturas² que de alguna manera u otra inciden en las acciones dentro del campo educativo.

Sin embargo este derecho de inclusión y equidad aparece como un derecho utópico en educación preescolar indígena, plasmado solamente en documentos normativos dentro del Estado-Nación para ofertar esta modalidad educativa considerando sus características propias, ya que en las diversas Reformas Educativas que se han implementado se sigue perpetuando esta idea falsa de atención para esta población, no obstante en las escuelas de preescolar indígena se vive una realidad distinta a partir del hacer de parte de las directoras-docentes que labora en estas tres escuelas ya antes mencionadas.

Se pudo observar que esta exclusión e inequidad educativa es lo que se vive en estas escuelas el cual se va fortaleciendo y agudizando con mayor énfasis desde el momento en que se carece de suficiente material didáctico en las escuelas para atender las necesidades educativas de los niños de este tipo de escuelas, debido a que la entrega de materiales didáctico impreso, como el Cuaderno del alumno el cual lleva como título *Juegos y materiales educativos de la niñez indígena y migrante*, solo fue distribuido en las escuelas para todos

los educandos en una sola ocasión, en el año 2011 para ser más específicos, con el programa 2017 esto se ha acentuado más porque ahora ya no hacen entrega de este material. Esta reducción de atención a la población indígena causa malestar en las directoras-docentes, pues no cuentan con los recursos materiales necesarios para apoyar su labor diaria...

...”Con la actual reforma educativa yo estoy trabajando, estoy en la mejor disposición de atender a mis pequeños, apoyándome con lo del Consejo Técnico Escolar, pues aquí sigo intentando cubrir con todos los aspectos que se me solicita; pero que el señor gobierno también cumpliera con su palabra, con sus compromisos que tanto pregonan de apoyar nuestras escuelas, que lo cumpliera en estas comunidades que realmente lo necesitamos y así pudiéramos avanzar un poquito, la reformas educativas van y vienen, pero realmente lo importante es de hacer lo que nos corresponde y no nos hagan hacer cosas que le corresponde a otras instancias...Siempre habido limitaciones y diferencias, entre educación preescolar indígena y general...nos damos cuenta por las amistades que tenemos con maestras de ese sistema (general), nos encontramos, platicamos y nos damos cuenta que sí, educación indígena todavía tiene sus limitaciones o diferencias para que se les dote por igual (de recursos materiales), todavía no existe esa equidad que quisiéramos (R.E.1/14-04-2016/ Pág.) ...en la actualidad el horario de 8:30 a 12:30 solo lo llevamos a cabo nosotros de educación indígena porque el otro sistema entran a las 9:00 y salen a las 12:00 a. m... (R.E.2/2909-2016)

La directoras-docentes comentan que no hay apoyo suficiente para sus escuelas que ha sido más discursos que nada por las autoridades porque apoyos no se refleja, donde la actual reforma educativa que se pretende no puede darse, una educación de calidad y equidad, porque el gobierno no está brindando los medios necesarios para que se desarrolle esa calidad educativa que “ellos quieren y que todos quisiéramos, está lejos todavía de alcanzarlo y no, no depende mucho de nosotros, yo siento que de parte de los docentes tenemos disposición y la capacidad...no es lo mismo que yo pusiera un proyector y apoyarme con eso para que los niños entiendan mejor una situación de aprendizaje”. (R.O.10/14-04-16.pág.5)

Otra forma de inequidad que se observa en estas escuelas es precisamente el adjudicar a estas tres directoras-docentes dos roles a desempeñar a la vez como un hacer tradicionalmente sedimentado en este nivel y modalidad educativa y es que desde la voz de los sujetos comenta una de ellas:

Esto de la dirección y la enseñanza desde años que lo venimos haciendo, imagínese, ya llevo más de treinta años con esto y aunque seamos dos o más de dos educadoras de estas escuelas, siempre tenemos que realizar estas funciones, porque dice la supervisora que como son escuelas pequeñas pues no tenemos muchos alumnos, pero eso no es cierto, hay en la zona escuelas que tiene muchos alumnos y aun así la directora tiene que atender grupo. (R.E.2/29-09-2016)

El ejercer esta dualidad de rol por la directoras-docentes, se ha hecho desde siempre, una vez llegando a una escuela unitaria se tiene que desempeñar porque el contexto así lo demanda, en algunos casos, aunque la matrícula escolar sea grande y por lo tanto la planta docente en de 2 a 4 educadoras, aun así, se ejerce este doble rol, y que estas prácticas ya se han institucionalizado en el transcurrir de los años, aunque sienten malestar por esta labor, sienten la obligación de ejercerlo.

Entonces desde la mirada de las directoras-docentes la Reforma Educativa esta descontextualizada y homogeneizadas, no están pensadas para la población indígena, el rol que desarrolla el directivo-docente en estas tres escuelas de preescolar indígena han sido determinadas por coyunturas, es decir, de una “Condensación particular de espesores de la realidad y del tiempo social, en donde los procesos profundos y de larga duración se hacen visibles en la superficie y en el tiempo corto” (Osorio, J., 1998:19).

1.4. La función directiva en preescolar indígena: dualidad de rol

Raúl Enrique Anzaldúa Arce, y Beatriz Ramírez Grajeda, en su libro Subjetividad y Relación Educativa, argumenta que toda relación interpersonal

está caracterizada por dos aspectos estrechamente vinculados: el *status* de los participantes y el *rol* que juegan en la relación. Por status entendemos el lugar (o "puesto") que ocupa una persona en un sistema social. Esta posición es relativa y se define en relación a otras posiciones dentro del sistema (2005:122).

Cada status está organizado social y culturalmente en función de la estructura socioeconómica, política e ideológica del sistema en general y de la institución en particular. En el caso de la institución escolar los status están claramente definidos: autoridades, maestros, administrativos, personal de mantenimiento y alumnos. A cada status le corresponde un rol... El rol o papel se refiere a las funciones o patrones de conducta relativamente estables que esperamos desarrollen los sujetos de acuerdo al status en el que se encuentran ubicados dentro de un sistema social (2005:122).

En el campo educativo, dice los autores, el rol del directivo se encuentra condicionado por la normatividad, disposiciones, expectativas y significados sociales tanto cultural como ideológicamente, analizar estos roles permite advertir las demandas del sistema y sus repercusiones en la vida laboral y personal del directivo que ejerce la función directiva y al mismo tiempo la de docente

El concepto de rol nos permite articular diferentes aspectos de la relación educativa, es por esta razón que nos parece importante analizarlo. En todo rol hay tres dimensiones que conviene destacar: el rol asignado, el rol asumido y el rol subjetivo.

I. El rol asignado se refiere a las funciones que el sistema de forma explícita demanda de los sujetos ubicados en determinado status. Estas demandas pueden ser explícitas o implícitas, de tal manera que el sujeto no siempre es consciente de ellas.

2. El rol asumido es la manera en que cada quien asume, interioriza y lleva a cabo las funciones que se le demandan.
3. Por último, el rol subjetivo se refiere a las significaciones imaginarias que tienen para el sujeto lo que es y lo que hace. Esta dimensión está determinada por su historia personal, su "vocación", sus expectativas, sus fantasías, sus deseos y los vínculos transferenciales que el sujeto establece con los objetos y situaciones relacionados con el rol... Cada maestro asumirá de manera particular las funciones que se le asignan, y al mismo tiempo las resignificará subjetivamente (2005:125).

El rol también para:

“Davis y Newstrom, en su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo”, el rol o papel está definido de la siguiente forma: “(...) es el patrón de acciones que se espera de una persona en actividades que involucran a otras”. Por otra parte, Gómez Dacal especifica y aclara más esta conceptualización inicial escribiendo al rol como: “(...) el conjunto de conductas esperadas de quien ocupa una determinada posición en el grupo del que forma parte, o también la serie de expectativas compartidas acerca de cómo una persona debiera actuar en las distintas situaciones en las que ha de intervenir”. En la forma en que estos autores conciben los roles, se manifiesta abiertamente a las expectativas organizacionales e individuales sobre el accionar de los sujetos dentro de un grupo como el elemento central que los constituye. Pero junto con estas expectativas existen las “percepciones de roles”, constituidas por las ideas sostenidas por cada sujeto acerca cómo se debe actuar el propio rol y la forma en que los otros miembros de la organización debieran hacerlo. Esta noción de percepción del rol implica una triple acepción para cada persona: la autopercepción del propio rol, la percepción del rol de los otros y lo que se percibe desde la perspectiva de los otros hacia el rol propio”. (Cisternas Lecaros:2005).

Las directoras-educadoras, el desarrollar esta dualidad diariamente, ya sea porque se lo han asignado, porque lo han asumido desde sus diversos enfoques o lo han interiorizado desde su experiencia propia; la finalidad es mostrar esta cotidianidad, donde quizá, el ejercicio del poder puede ser sutil

o explícito y opera esencialmente en el campo de la posibilidad; es decir, el dominante trata de controlar y dirigir las acciones posibles de los otros que son dominados (Foucault, en Dreyfus:1988).

1.4.1. El rol directivo.

*"Rol y posición son
inseparables, como las dos caras de
una misma moneda,
el aspecto dinámico y estático de una misma realidad"*

Gloria Benedito

"Todo rol forma parte de un sistema de roles interdependientes. [...] Si el rol es modificado la estructura de roles cambia"

Marcel Postic

Dentro de una institución educativa, los sujetos, en este caso el director, debe cumplir un rol. Cuando se asume un rol, ya sea asignado, asumido o subjetivado, los sujetos en este andar lo acompañan su historia personal y sentimientos, conocimiento del ser director, donde el desempeñarlo ponen de manifiesto un sin de posturas sobre el ejercicio de este rol.

La noción de rol se refiere a la estructura de los actos terminados que se pueden observar en sujetos que tienen una posición definida en una organización social. En sentido amplio esta noción se aplica a la acción del enseñante o del administrador en el sistema escolar... En el terreno sociológico, uno es llevado a estudiar las exigencias de la organización social en la cual se desenvuelve la relación, sobre todo las normas referentes a las posiciones respectivas de los sujetos en interacción...el rol como tipo de conducta requerida o esperada en un individuo que ocupa una cierta posición en un sistema de relaciones" (Postic, M., 2000:66)

Marcel Postic, para la exposición de la situación educativa, la noción de rol y status da cuenta de las posiciones respectivas del director - docente "a las nociones de rol y status, se une la noción de función", la palabra status es

utilizada en la psicología para designar el puesto que un individuo preciso ocupa en un sistema caracterizado en un determinado momento, en este caso el tema gira en torno al puesto que el director-docente (2000:66). Desde la normativa...“En los Acuerdos 97 (Secretaría de Gobernación, 1982a) y 98 (Secretaría de Gobernación, 1982b) se establece que el director, como responsable del funcionamiento de la institución escolar, debe realizar un conjunto de actividades de distinta índole entre las cuales se ubican las acciones de planeación, organización, administración, control, supervisión y evaluación de las actividades académicas”.

Con fundamento en los cambios constitucionales y legales que reformaron recientemente la educación nacional y la operación del sistema educativo, en este caso, En el Perfil, Parámetros e Indicadores en: Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión Escolares, Educación Básica (20/01/2018), expresa las características, cualidades y aptitudes para el desempeño eficiente de esta función. Es un referente para el estudio personal, la formación continua, el diseño de políticas y programas que contribuyan a fortalecer la labor de los directivos escolares y la evaluación docente.

El perfil establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas. En este sentido, se espera que todos los directivos escolares contribuyan, desde su ámbito de acción, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos.

Los directivos deberán conocer los entornos en los cuales se desarrolla su valor, la organización y funcionamiento escolar, capaz de ejercer una gestión escolar efectiva que favorezca el trabajo en el aula y de esta manera mediante una labor comprometida basada en los principios éticos, propicie una práctica educativa de calidad.

Los directivos escolares son pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión de la escuela y la mejora de los procesos de enseñanza. Así, el perfil busca describir las capacidades que debe tener una figura directiva comprometida con la promoción de buenas prácticas de enseñanza, el aprendizaje de los niños, la inclusión, la igualdad de género y el respeto a los derechos de niñas, niños y adolescentes.

La gestión escolar se presenta como un principio básico del personal directivo. A través de su desempeño en diferentes ámbitos los directivos escolares establecen acciones para impulsar la mejora del trabajo en el aula, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la generación de espacios de reflexión entre los docentes para la mejora de prácticas docentes, así como la gestión de espacios físicos y materiales adecuados.

Los parámetros e indicadores de desempeño de los directores escolares consideran que deben contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. De esta manera, el perfil no solo asegura una base común para el desempeño de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de directores, subdirectores y coordinadores hacia un mismo fin.

Hoy en día, se le ha adjudicado al director en educación preescolar funciones desde cinco dimensiones, esto en síntesis es:

Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan... Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. Para que el director de educación preescolar desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes

de calidad, requiere de un conjunto de capacidades y estrategias que le permitan impulsar y establecer la autonomía de gestión del centro de trabajo que dirige, es decir, promover el trabajo colaborativo entre el personal de la escuela, establecer acciones de mejora escolar y administrar los recursos de la escuela (humanos, materiales y económicos) a fin asegurar que ésta ofrezca un servicio educativo de calidad...Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad... La práctica directiva requiere del conocimiento del marco normativo que rige los servicios educativos, la capacidad para analizarlo críticamente y para ponerlo en práctica...establecer un clima escolar en el que sus acciones y actitudes favorezcan el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar... Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa, promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela (S.E.P., 2018).

Al director se le demanda fomentar la autogestión, fortalecer la toma de decisiones, ampliar los márgenes de responsabilidad y rendir cuentas sobre lo realizado; llevar a cabo la autogestión como un órgano colegiado y profesional que plantea y organiza sus acciones de forma consensuada para hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela, el cual se sustenta en el Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, así como en el Artículo 3° Constitucional donde menciona que se debe de:

Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.(S.E.P, 2014/2015: 9).

La autonomía de gestión, significa la necesidad de crear una comunidad de trabajo funcional, contar con un proyecto bajo una visión común dentro de la escuela promoviendo de manera permanente y continua la colaboración, comunicación y participación efectiva de docentes, docente-directivo, padres

de familia y alumnos, porque la autonomía de gestión escolar es la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centre su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende. (S.E.P., 2014/2015:10)

Además de llevar a cabo también lo que la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica y en el marco de la Reforma Educativa plantea, y es que ha impulsado desde el ciclo escolar 2014-2015 el Sistema Básico de Mejora o Ruta de Mejora a partir de una Planeación (basado en una evaluación diagnostico), Implementación (mediante el diseño e implementación de Estrategias Globales de Mejora), Seguimiento, Evaluación (Evaluación Intermedia y Final) y Rendición de cuentas, dando atención a cuatro prioridades: La mejora del aprendizaje lectura, escritura y matemáticas; abatir el rezago y el abandono escolar; Normalidad Mínima Escolar, y la Convivencia escolar.

Pero también esta política educativa, además de estas cuatro *prioridades*, también exige atender las cuatro *condiciones* que son: Los Consejos Técnicos Escolares, Fortalecimiento de la supervisión escolar, Descarga administrativa, y los Consejos Escolares de Participación Social esto a partir de los documentos normativos que rigen la educación en el país (Artículo 3° constitucional, La Ley General de Educación, el Programa de Educación Preescolar 2011, el Plan de Estudios, entre otros más). Las directoras tienen sus propias concepciones sobre lo que significa ser director en el contexto donde laboran, ellas tres dicen:

... el director le corresponde organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos de la institución, articular la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación y las relaciones con la comunidad educativa, entre otras para mejorar la calidad educativa. (R. O. 10/14/04/19.pág.3)

...Es tener la responsabilidad del centro educativo donde se labora, teniendo como función ser el guía en la toma de decisiones para bien de la comunidad escolar. (A. H. P.

14/02/2019. pág.2)

...Es el organizador, si el organizador, el coordinador de las actividades, organiza, coordina, implementa actividades, o dirigir, dirige la escuela, dirige el rumbo de la escuela. (E.S.A. 25/03/2019.pág.1)

En su rol director deberá partir de una visión global e integradora de la institución que le permita mirar y actuar sobre el conjunto de actividades, ya sean pedagógico - didácticas, administrativo organizacionales o comunitarias, a fin de consolidar, en la percepción colectiva, “una unidad de acción” (Gairín, 1994), una visión sistémica que refleje que todo lo que se lleva a cabo en un sector del centro educativo repercute en su conjunto. Cumplir con tales funciones exige que el gestor esté atento, observe y realice el monitoreo de las prácticas institucionales, acompañando los procesos en marcha de tal forma de comprender lo que está sucediendo dentro de la institución y en su entorno y actuando en consecuencia (Jabif, L. 2010:11).

Además la gestión del director demanda también facilitar al docente a su cargo las herramientas necesarias para desarrollar eficazmente su labor dentro del aula, “la dirección escolar orienta al persona, en los problemas surgidos en los procesos de enseñanza y aprendizaje... ” (SEP/DGEI, 2004:31), es decir, promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, procurar que entre personal docente y directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de las políticas educativas que rige la educación; velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de director como mediador, orientador, promotor social, y de investigador fomentando de esta manera su labor de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve.

Al director es considerado como un agente que acompaña el proceso de enseñanza, "como un coordinador del proceso de enseñanza que llevan adelante los maestros, desde este lugar de coordinación, los directivos proponen, en diversos tiempos y modos, la reflexión y problematización sobre cuestiones relacionadas con las estrategias de enseñanza y los procesos de

aprendizaje de los alumnos, prestando especial atención a las dificultades que puedan presentarse. El director puede orientar la elaboración de las planificaciones, el diseño de secuencias didácticas, el uso de determinados recursos, el empleo de estrategias para el manejo de conflictos, entre otras acciones, siempre teniendo presente la importancia de generar acuerdos que permitan construir un colectivo institucional. (Marturet y Bavaresco, 2010:53)

En referencia a lo expresado entonces, la gestión del personal directivo incide directamente la responsabilidad en la calidad educativa de la institución. En el estudio realizado por Borjas (2001), el director es “la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma”, significa entonces que los directores manejan normas, establecen criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor optimiza el desempeño docente.

1.4.2. El rol docente.

Para poder hablar del rol docente considero necesario primero definir la práctica docente como tal, desde la mirada de Cecilia Fierro (2002) señala que es una “praxis social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso” (p, 21), como son los maestros, alumnos, autoridades educativas y padres de familia así como aspectos político-institucionales, administrativos y normativos que, según el proyecto educativo de cada país, delimitan la función del docente.

Es el docente quien tiene el compromiso fundamental conocer y emplear principios de instrucción que le permita acercarse a cada situación pedagógica, con espíritu de investigador, que conozca diversas técnicas y estrategias metodológicas didácticas para enseñar de manera amena, interesante y

dinámica, pero sobre todo que le sea útil en su actual cotidiano; capaz de identificar y afrontar situaciones o circunstancias que facilite o dificulte la acción educativa.

La función principal del docente entonces, consiste en orientar y guiar la actividad mental y social constructiva de sus alumnos a quienes proporcionará ayuda pedagógica ajustada a sus características particulares, intereses, ritmos y estilos de aprendizaje que trae consigo para el desarrollo de sus competencias:

Tanto el docente como los alumnos realizan un proceso creativo: uno, para descifrar, reencauzar y rectificar; otros, para aprender a aprender de otra manera. Tanto el docente como los alumnos son protagonistas; estos indagan, formulan preguntas encuentran respuestas, opinan, discuten, interactúan con sus compañeros y reflexionan sobre su propia conducta y la ajena. (UPN, 2010: 18)

Frida Díaz Barriga dice que el docente cuenta con un determinado rol dentro del proceso educativo para el logro de aprendizajes significativos, donde actúa como un mediador entre el alumno y la cultura con que cuenta, quien conoce y domina el contenido a impartir, se cuestionarse y autocritica de manera constructiva sobre su propio actuar pedagógico diario, es decir, de planear, dirigir, evaluar, investigar e innovar en el campo educativo como una forma de responder a las exigencias académicas del grupo que atiende.

Dicha autora también dice que el docente debe de conocer y reflexionar sobre las carencias y conocimientos previos con que cuenta sus alumnos, los materiales y contenidos de estudio que poseen, las intencionalidades u objetivos perseguidos, la infraestructura y las facilidades existentes, el sentido de la actividad educativa y su valor real en la formación del alumno; cumplir con lo que oficialmente. Este es el otro rol al cual se le ha adjudicado al directivo en escuelas de educación preescolar docente como una tarea que debe de cumplir a diario, donde tiene que asegurarse que los alumnos logren aprendizajes de calidad y equidad.

Debe desarrollarse Perfiles, Parámetros e Indicadores para docentes en educación preescolar, Educación Básica (SEP, 2018:49), como el referente para una práctica profesional que propicie mejores logros de aprendizaje en todos los alumnos el cual se encuentra integrado por cinco dimensiones:

DIMENSIÓN 1. Un docente que conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo que deben aprender.

Para que el docente de educación preescolar desarrolle una práctica educativa que garantice aprendizajes de calidad, requiere tener un conocimiento sólido de los propósitos, enfoques y contenidos del nivel educativo incluidos en el plan y programas de estudio, así como de los procesos de aprendizaje y de desarrollo de los alumnos. Esta dimensión alude al conocimiento que debe tener un docente para ejercer su práctica educativa, y es la base para comprender cómo la enseñanza y el aprendizaje se articulan de manera coherente a lo largo de la educación preescolar y de la educación básica.

DIMENSIÓN 2. Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo, y realiza una intervención didáctica pertinente.

Para que el docente de educación preescolar desarrolle una práctica educativa que garantice aprendizajes de calidad, requiere de un conjunto de estrategias y recursos didácticos para el diseño y desarrollo de sus actividades educativas, de modo que resulten adecuadas a las características de los alumnos y a sus procesos de aprendizaje, y que propicien en los alumnos el interés por participar y aprender. Esta dimensión se relaciona con el saber y saber hacer del docente para planificar y organizar sus clases, evaluar los procesos educativos, desarrollar estrategias didácticas y formas de intervención para atender las necesidades educativas de los alumnos, así como para establecer ambientes que favorezcan en ellos actitudes positivas hacia el aprendizaje.

DIMENSIÓN 3 Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje.

Para que el docente de educación preescolar desarrolle una práctica educativa que garantice aprendizajes de calidad, debe comprender que su quehacer implica tener capacidad para aprender de la experiencia docente y para organizar la propia formación continua que se proyectará a lo largo de su vida profesional. Además de demostrar disposición para el trabajo colaborativo con sus colegas en asuntos académicos. Con estos fines, el docente debe tener herramientas para la indagación sobre temas de enseñanza y aprendizaje, competencias comunicativas que le permitan leer de manera crítica textos especializados y saber comunicarse por escrito y de manera oral con los distintos actores escolares.

DIMENSIÓN 4 Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a la profesión para el bienestar de los alumnos

El ejercicio de la docencia requiere del conocimiento del marco normativo que rige los servicios educativos, la capacidad para analizarlo críticamente y para ponerlo en práctica. Además, esta dimensión alude a las capacidades del docente para establecer un clima escolar y de aula que favorezca la equidad, la inclusión, el respeto y la empatía entre los integrantes de la comunidad escolar, y con ello coadyuvar a que todos los alumnos aprendan.

DIMENSIÓN 5 Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.

Para que el docente de educación preescolar desarrolle una práctica educativa que garantice aprendizajes de calidad, es conveniente establecer relaciones de colaboración con la comunidad escolar y el contexto local para la definición y el cumplimiento del proyecto escolar. Esta dimensión alude al reconocimiento de que la acción del docente trasciende el ámbito del salón de clases y la escuela, para mantener una relación de mutua influencia con el contexto sociocultural en que está inserta la institución escolar; por lo tanto, el

desempeño del personal docente incluye habilidades para identificar, valorar y aprovechar, en sentido educativo, los elementos del entorno.

Esta es la parte que le corresponde hacer también el director de preescolar indígena cuando tiene que llevar a cabo el rol docente en las escuelas donde labora, sin embargo, esto no es posible, más adelante se mencionan los motivos por lo cual no lo pueden llevar a cabo tal como se demanda estas dimensiones.

1.4.3. El rol dual.

Al realizarse la dualidad de tareas, directivo y a la vez de docente, en preescolar indígena dentro de las instituciones como espacio donde se pone de manifiesto “Normas-valor que adquieren fuerza en la organización social de un grupo o a la concreción de las normas-valor en establecimientos, la institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual”. (Fernández, L. 1994:1), en este comportamiento diario donde expresan sus pensamientos, su sentir, los valores que poseen como personas y como profesionales de la educación y con el desarrollo de un lenguaje muy particular durante su hacer diario, los cuales se van objetivando dando sentido y significado a sus experiencias cotidianas, en este proceso se va dando la de internalización de múltiples significados que están en continuo construcción y reconstrucción de ciertas vivencias los cuales va configurando el director-docente en esa cotidianeidad.

Lo dual se vive minuto a minuto en estos centros educativos, aunque algunas directoras con grupo manifiesten en los diferentes espacios profesional que si llevan a cabo los ocho rasgos de la Normalidad Mínima de Operación Escolar (DOF, 2014) condición general para la operación en las escuelas, con respecto al empleo íntegro del tiempo escolar para el aprendizaje, en apoyar oportunamente a los niños más vulnerables, en este caso, el rasgo número dos, tres y seis: 2. Todos los grupos deben disponer de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar, por lo que las autoridades educativas locales y municipales deberán garantizar que la sustitución de personal que se requiera

en la escuela, durante el ciclo escolar, se realice en tiempo y forma. 3. Todos los maestros deben iniciar puntualmente sus actividades. 6. Todo el tiempo escolar debe ocuparse fundamentalmente en actividades de aprendizaje.

La realidad es que las directoras-educadoras en este ir y venir de su práctica, hacen muchas cosas al mismo tiempo que en muchas veces no pueden atender a dichos rasgos de Normalidad Mínima en sus centros educativos, porque atienden varias cuestiones estos dos roles en el mismo horario en la mayor de las veces, por ejemplo:

La directora Paulina, por nombrarle de alguna manera, lleva a diario un sinfín de cuestiones en su centro de adscripción, el: Llegar a las 8:00 a.m. para poder alistar asuntos pendientes de la dirección, de la organización con los padres de familia para alguna actividad que tiene que ver a nivel escuela, zona o municipio; dando las 9:00 am inicia a impartir clases a los alumnos que está bajo su cargo y durante dicho proceso pedagógico sellar los documentos de los desayunos fríos que reparte el personal del DIF municipal sin importar por ambas partes que sean horas de clases debido a que el repartidor no tiene hora de llegada; también durante el proceso de enseñanza-aprendizaje toma ese tiempo para colocar notas en la puerta de entrada principal de la escuela para dar alguna información o citar a alguna reunión; de recibir al personal de la clínica de salubridad de la localidad quien asisten a la escuela a entregar oficios para visitas próximas; de atender asuntos por problemas de conducta de los alumnos del personal docente ya sea que lo atienda en su salón de clases o se dirijan a la dirección para darle atención; de atender llamadas por teléfono de las instituciones con quienes realizó alguna gestión; de recibir a los diferentes comités de la escuela o de la comunidad con asuntos de compete ambas partes, y de atender a los padres de familia cuando hay asuntos que no puede esperar para atender después del horario de clase; de atender el teléfono cada vez que llega un mensaje pues por lo regular es la supervisa dando alguna mensaje u oficio o citándole temprano a la supervisión escolar por lo que tiene que salir temprano para la entrega o el llenado de documentos o en su defecto para recibir información donde le implica dejar el

grupo con su personal o con la intendente a quien los padres cubre sus honorario o ya por último llama a una señora madre de familia que viva cerca para dejarle a los niños.

La directora Thalía, realizar a diario también, antes y después de impartir clases, diversas acciones como es: firmar y sellar los documentos que solicita el personal de vigilancia de la policía municipal quien llega antes de las nueve de la mañana y diez minutos antes de la hora de la salida para apoyar con el tránsito vial así como el acceso a los niños a la escuela, atiende desde las 7:30 a.m. al comité de Asociación de Padres de Familia y el de los Consejos Escolares de Participación Social para realizar la gestión correspondiente o en su defecto para dialogar sobre los avances o dificultades presentadas, organiza el cronograma mensual de actividades con su personal docente tanto de aquellas actividades que se llevará a cabo dentro del aula como aquellas que realizarán con los centros de educación preescolar más cercanas de donde se labora, realiza círculos de estudio con el personal docente para analizar los avances y los áreas de oportunidad de los alumnos de los tres grados que atiende el nivel preescolar, da indicaciones al personal de aseo quien sus honorarios lo cubre los padres de familia porque hasta el momento no se ha logrado personal de intendencia por parte de la SEP.

La directora Sasha, llega unos minutos antes del horario de entrada debido a que su domicilio queda retirado de su trabajo, ella llega siempre apresurada, durante la impartición de clases no es interrumpida por padres de familia pero si de mensajes por parte de la supervisión escolar por lo que cuando se le llama a la supervisión tiene que salir media hora o hasta una hora antes de la jornada escolar para atender cuestiones administrativas, también atiende a los padres de familia por un sinnúmero de situaciones que se vive con los alumnos o detalles que se presentan con los propios padres y madre de familia, suele irse tarde al igual que las otras directivas por atender un sinnúmero de situaciones, ella es una de las más jóvenes; no obstante más adelante se realiza de manera más puntual

especificaciones de cada una de las tres educadoras sujetos de investigación que se sustenta en las observaciones y entrevistas realizadas.

1.5. Implicaciones del rol dual del directivo-docente en preescolar indígena

El llevar a cabo esta dualidad de la función, las directoras con grupo, les ha demandado buscar estrategias diversas para su desarrollo, de negociar con toda la comunidad educativa, la necesidad de comunicarse para organizar, de controlar para poder trabajar, de concientizar a los padres de familia en ciertas circunstancias, de regular sus emociones ante los padres de familia para no mostrarse débil ante ellos, de contralar su temperamento para resolver, de investigar con sus compañeras de zona la manera en que ellas logran realizar esta doble tarea con la finalidad de rescatar algunas estrategias y poderlos implementar en su hacer diario, les ha implicado la necesidad administrar sus tiempos para desempeñar ambos roles:

...El día domingo realizar la planeación para la semana que viene, es un en esa organización, día lunes que documentación está pendiente, lunes martes miércoles dedicárselo a lo que está pendiente, primero la planeación de los niños y después lunes martes miércoles para cuestiones administrativas y organizativas de la escuela y ya jueves y viernes para lavar y planchar. De 4 a 6 tarde para el trabajo, en las tardes planeación, en la escuela de 12:00 a 1:00 pm le doy quince minutos a las mamás para el material y yo checo el material y como lo tengo que relacionar con el material de educación indígena para relacionarlo con el planeación y con el material de Mi Álbum, y ya me llego a mi casa el libro de orientaciones al docente y ya de ahí saca actividades. En un día normal me levanto, me visto, desayuno, llego a mi escuela, organizo mi material que voy a ver, que si voy a ver video, que si voy a utilizar laptop, si voy a utilizar música que si voy a utilizar laminas, o sea acondiciono lo que voy a utilizar y ya estoy con el pendiente de que qué cuestión organizativa tengo, porque la hora del recreo pongo ahí lo que tengo pendiente y voy palomeando, que hoy me salió hacer solicitudes o gestión y pues lo anoto, los padres y yo salimos hacer gestión, a ellos

(los padres de familia) los atiende a las 12:00 después de clase y me voy a una o un poquito más tarde, todas nos vamos a esa hora, bueno yo porque ellas, las maestras se van hasta las dos.(E.S.J. 5/02/2019:pág. 7).

También les ha tenido que hacer alianza con su personal docente para unir fuerza de apoyo con la implementación de estrategias para resolver problemas con los padres de familia y de esa manera mantener el orden en la escuela y es que comenta la directora-educadora que los padres que los padres de familia no siempre respetan los acuerdos así como el reglamento de la escuela o en su defecto no está de acuerdo con la organización, actividades, multas de alguna actividad previamente planeado dentro de las escuelas, pues en las instituciones escolares se establecen “Normas-valor que adquieren fuerza en la organización social de un grupo o a la concreción de las normas-valor en establecimientos, la institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual”. (Fernández, L. 1994:1)...

...yo les he dicho a mis compañeras, cuando alguien se quiera salir de control apóyenme, no lo consientan, porque los papás son muy dados, la autoridad me dice eso, ah pues me voy con la otra compañera para que ella me diga este, o para que, buscar el apoyo para no cumplir, pues primero me reúno con ellas y hago el plan de trabajo si hay una inconformidad con los padres se los hago saber, yo les digo hay una señora que esta renuente con esto y con esto, les digo es de tu grupo o es de mi grupo y así, ahorita estoy sola (en la reunión con las madres de familia) pero a veces están conmigo, cuando las llamo para cualquier detalle y así, porque a veces me sirven como testigos porque hay mamitas que ahorita te dicen una cosa, si les dices es que está fallando en esto, se ponen altaneras y te agraden, porque sí, a veces llegan a agresión verbal y entonces les digo: lo que me digan verbal hágamelo por escrito, porque cuando le dices: lo que me está diciendo, anótemelo, y ya, y ya como que le piensan, han de pensar cómo para que la maestra quiere que se lo anote quizá lo quiera utilizar para algo más, y entonces es una herramienta que uso, y sí que firme lo me está diciendo; tengo por ejemplo una mamá que es maestra y que tiende a cambiar las versiones entonces nada le parece, entonces el año pasado empezaba a sublevarse y fue una forma de que: haber maestra usted viene de otra organización ve las cosas de otra manera pero aquí esta es la organización y la tiene que respetar y si usted dice lo contrario entonces hágamelo por escrito y la

siguiente vez ya tuve a la maestra María a mi lado como testigo de lo que yo le estaba diciendo y de lo que ella me estaba diciendo, con la finalidad, de que bueno yo me di cuenta de que te cambiaba la versión, entonces la maestra esta como testigo de lo que estamos hablando para que al rato no me cambie la versión, entonces uno tiene que detectar, saber, cuando algo es simple o sencillo o cuando no, pero siempre hay que agarrar al toro por los cuernos (E.S.J 22/03/2019:pág. 9).

Les ha implicado “agarrar al toro por los cuernos” cuando tiene que resolver roles con los padres y madres de familia cuando no logran coincidir con las mismas ideologías u opiniones, de “buscar testigos” cuando se le reclama por no dar una información en tiempo y forma, es decir, ha tenido la necesidad de implementar diversas estrategias para poder llevar a cabo su rol como directora es estas relaciones laborales; además le ha implicado quedarse más tiempo en la escuela para resolver o atender varias situaciones más; no obstante el trabajo no solo se da en exceso en la escuela, sino que también lleva trabajo a casa pues también le dedica mucho tiempo a lo laboral en casa porque tiene que preparar la clase y los materiales pero además, también destina horas en la noche para atender asuntos directivos porque está a altas horas de la noche subiendo diferentes tipos de información en la plataforma de la SEPH. Esto de invertir más horas en el trabajo, además de la jornada establecida, de dar más de lo que puede o resiste el cuerpo, les ha implicado olvidar hasta la familia por cumplir con esta dualidad de trabajo.

Al ejercer esta dualidad de función, las directoras-docentes han puesto de manifiesto el expresar su sentir, su malestar, su enojo, ideologías, valores que poseen como personas y como profesionales de la educación, y su lenguaje lo cual se ha ido objetivando y dando sentido a sus experiencias diarias; se ha dado un proceso de internalización de múltiples significados en continua construcción. Sobre ello se detalla en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 2

UNA MIRADA RETROSPECTIVA DEL ROL DIRECTIVO-DOCENTE EN EDUCACIÓN PREESCOLAR INDÍGENA

En este capítulo centro la atención de manera retrospectiva en la forma en que se ha venido desarrollado el rol directivo-docente dentro del campo educativo a través del transcurrir de los años en el país, dando a conocer también algunas formas de mirar o llevar a cabo esta función de otros nacionalidades toda vez que el presente trabajo de investigación centra su atención en mostrar cómo lleva a cabo este doble rol tres directoras-docentes en nivel preescolar indígena en la actualidad.

Por lo que considero necesario hacer una remembranza histórica dentro de este capítulo, como un primer momento, sobre los períodos importantes en que se ha venido desarrollando esta función dual, dar a conocer momento histórico en que ha cobrado sentido y relevancia educación indígena en el país y con ello el origen del rol directivo-docente en el nivel preescolar modalidad indígena, esto es, mostrar las condiciones que permitió de alguna manera u otra su origen, desarrollo, o en su defecto su perpetuación, revelando así la manera en que viven a diario este hacer las directoras que a la vez hacen la función docente en sus centros de adscripción.

2.1. El rol dual del directivo-docente, una mirada en el pasado para comprender el presente.

Mirar de manera retrospectiva el rol directivo-docente significa conocer los procesos y cambios que tenido dicho rol a través de la historia, y es que éste tiene su origen en las prácticas pedagógicas y organizativas en las escuelas del país cuando educación indígena es considerada su importancia durante el mandato federal del General Álvaro Obregón con quien se crea la Secretaría de Educación Pública en el año de 1921 y con ello el primer secretario de

Educación Pública, José Vasconcelos, quien tuvo como finalidad promover una educación rural bajo un enfoque cultural debido a que la nación se caracterizaba por su multiculturalismo debido a la cantidad de población indígena con que se contaba, se incorpora a los indígenas a las escuelas comunes para que aprendieran el idioma español a manera de no aislarlos sino “integrarlos” a la nación, propuso sacar de la esclavitud y rescatar a las masas campesinas a través de la educación; sin embargo, no se concretó la educación bilingüe bicultural.

En esta época no se había considerado este rol directivo-docente como tal, toda vez que la figura directiva no parecía ser retomado como una función asignado a partir de un documento que lo normara de manera oficial, sino que se inicia más bien con el papel directivo-docente en el medio rural el cual consistía principalmente en ser un “*verdadero apóstol*” y ejercer este cargo sin Planes ni Programas de Estudio específicos, pues se carecía de ello, donde se tenía que considerar las necesidades que presentaban las personas y la comunidad dentro de espacios que se les denominaba “casa de la comunidad” como punto de partida para el procesos de enseñanza-aprendizaje; para que el docente pudiera responder con dichas demanda fue necesario capacitar y preparar a los maestros desde su rol docente y no precisamente también desde el rol directivo como tal.

El hablar de la escuela rural, es reconocerlo como un espacio y tiempo posrevolucionario donde se caracterizó por una gobernanza política con postura de imposición, clientelismo y represión, mediante la formación de un consenso hegemónico. La escuela rural fue vista como *arenas de la política cultural* donde la escuela sería un medio para la construcción de una nación y en la formación cultural, es decir, transformar la cultura con propósito de integración, gobierno y desarrollo; con lo antes expuesto cabe el cuestionamiento ¿Con que finalidad se consideraban estas formas políticas sociales?, ¿Cómo repercutía en el ámbito educativo?, ¿Esta forma de

gobernanza habrá quedado en el pasado o continua perpetuándose en la actualidad?.

La asignación de más afanes que tenía que desarrollar el directivo - docente en la época feudal no precisamente tenía que ver con aquellas que pudieran desarrollarse dentro de las aulas y escuela, sino más bien tenían que ver con el brindar atención al desarrollo de actividades de escribanos, negociaciones orales y escritas, organizar fiestas patronales, enseñar todo con respecto a la moral, por citar algunos, dentro de las comunidades rurales esto como una demanda del sistema educativo de ese período, como una forma de transformar a la sociedad a partir del Art. 3° constitucional con perspectiva socialista donde la encomienda principal fue disciplinar al campesino rebelde que exigía tierras para producirlas, lo que implicó entonces la asignación de más demandas y por lo tanto la asignación de tareas más arduo.

Además esto lleva también a poder mirar al directivo-docente, toda vez que el docente cubría con esta doble demanda, como “*soldado de infantería*” donde la petición era concretarse en acatar con las disposiciones oficiales de la Secretaría de Educación Pública, su finalidad radicaba el poder contar con un país de progreso, modernidad y patriotismo, por lo que el docente se encargaría de enseñar desde el aula y también con todo aquello lo referente a oficios, necesidades o demandas que caracterizaban a dichos contextos rurales. Los docentes eran considerados ideólogos culturales pues promoverían la unidad, y la legitimidad nacional utilizando como medios para lograrlo las canciones, danzas, teatro y oratoria.

Se puede ver que ya desde esta época se le ha estado delegando diversas y cada vez mayores responsabilidades al docente quien no precisamente tenía que estar de acuerdo con ello o no necesariamente plasmado en un documento oficial para poder llevar a cabo tales encomiendas. Desde aquellas épocas como hasta la actualidad la dualidad de rol directivo y docente en escuelas de educación preescolar ha sido reiterativo, constante y reales.

2.1.1. La acción directiva desde una mirada internacional.

Hago mención de algunas investigaciones realizadas sobre la acción directiva desde una mirada internacional como una forma de poder mirar la manera en que se ha venido desarrollado el rol directivo en otros países y de esta manera comprender y comparar con la manera en que se lleva a cabo en las escuelas preescolares del medio indígena en México.

La investigación sobre la dirección de centros educativos ha sido amplia y variada tales como las funciones directivas y el papel que deben de desempeñar la dirección de las escuelas, la figura del equipo directivo y la distribución de tareas, los problemas de los directores noveles; el liderazgo de los directivos; el empoderamiento directivo; las actitudes de los directivos hacia la dirección; la formación necesaria de los directivos; los temas de organización, clima y cultura de los centros.

El primer curso específico para directores de centros educativos en España fue impartido en julio de 1967 por el ICE de la Universidad de Deusto es lo se denominaba "cursos de verano" por un grupo de jesuitas que en esos años se había formado en Estados Unidos quienes constituyeron el ICE y crearon un departamento para la formación de directivos; su primer director, Mariano Ibar junto con Jaime Filella y Glenn Immegart quienes diseñaron un curso de formación pionero que tuvo grandes repercusiones.

La función directiva tiene su origen en la necesidad de formación a directivos escolares, de asesoramiento para poder detectar y atender problemas fundamentales de los centros educativos mediante seminarios permanentes sobre temas y problemas de la dirección, favoreciendo intercambios de experiencias organizando jornadas, y reuniones científicas sobre el tema; esta capacitación se daba cada cuatro años en Congresos Internacional sobre Dirección de Centros Educativos donde se cuentan con primeras figuras mundiales conocedores del de los problemas y temáticas comunes con otros países.

Con el paso de los años tuvo mucho auge en varios espacios por su comprobada importancia de este papel del directivo. Bajo el apoyo del ICE de la Universidad de Deusto, se potenció la formación de directores escolares en lugares diversos y con ello la creación de otros institutos Universitarios para dar atención a esta demanda. Las temáticas de esta formación prácticas de destrezas y habilidades mediante metodologías como estudios de caso, role playing, simulaciones, negociaciones y resolución de problemas.

En el siglo XXI se tiene un perfil ideal definido del directivo como funcionamiento quien lo debe de caracterizar la participación colegiada bajo un modelo organizativo de autonomía, con un perfil multidimensional e integrador (de componentes pedagógicos, técnicos, humanos, culturales, políticos, crítico) en si los roles funcionales de dirección es de índole técnico - accionar como el planear, coordinar, administrar, gestionar, de funciones de relaciones humanas para facilitar la comunicación así como información basada en la motivación en un clima propicio, innovador y crítico de su función, de autoridad, líder con espíritu de emprendedor, de pensamiento analítico y sistémico

La función directiva es un ámbito de especialidad profesional en todos los países europeos excepto en España, que mantiene un sistema de elección democrática de elección del director entre los propios profesores del centro. Este enfoque ha sido investigado no solo por investigadores españoles sino que ha interesado a investigadores extranjeros por su singularidad. Los resultados de las investigaciones son bastante nítidos: el sistema no funciona, existen dificultades de encontrar profesores que deseen asumir la función directiva en el contexto y situación actual. (García Olalla, A. Et al, 2006)

Los países que se caracterizan por tener un sistema educativo con menor grado de descentralización otorgan a la dirección un papel más burocratizado

tal es caso de Francia, Italia, Bélgica y Grecia; concebido como representantes de la administración que rigen al directivo de acuerdo a sus pautas. En el caso de España y Portugal el directivo es elegido bajo un enfoque democrático por el consejo escolar.

En Europa el método de selección de directivos se basa en criterios profesionales, los países con sistemas educativos descentralizados otorgan a la dirección un papel de asesoramiento pedagógico y de gestión, por ejemplo, en Inglaterra y Gales se trata de un modelo gerencial de recursos económicos y humano; en contraparte, Suecia, Noruega y Finlandia, el director lleva a la par gestión y asesoramiento pedagógico siendo su responsabilidad la calidad del centro ante las autoridades locales.

Lo anterior tiene sentido en tanto que, en nuestro país, desde siempre, ha retomado aspectos de modelos educativos de otros países para implementarlos en México, el Dr. Hugo Zemelman (2019) en su conferencia “Educar supone hacer hablar el futuro” habla que la globalización y con ello la intervención de organizaciones internacionales tal como lo es OCDE sigue teniendo injerencia en las decisiones del país, y es que aunque se hable de una autonomía profesional en las escuelas no hay capacidad de ejercerlo ya que es esta sociedad contemporánea en que estamos inmersos, de una sociedad capitalista globalizado cada uno ejerce dominio para satisfacer sus propios intereses; el capitalismo y el neoliberalismo han dominar desde el discurso y desde las instituciones educativas como espacios para lograr dicho cometido, para el logro de sus intereses, donde como individuo hemos llegado al límite de nuestra propia conquista.

En las escuelas como en la sociedad actual, cita Hugo Zemelman, se está viviendo patologías sociales (2019) como la miseria, la pobreza, etc., controlado por un poder oligárquico de la sociedad, del sistema político que presenta

grandes connotaciones negativas. En este sentido, la instrumentación de las leyes y la corrupción es ejercida por las minorías dentro de una sociedad excluyente, privilegiada, donde la riqueza radica en una minoría, donde el desarrollo económico y de la riqueza es de unos pocos, donde la globalización ha generado la minoría y de poder de la elite intelectual y tecnológico.

Retomo a Hugo Zemelman cuando argumenta que se puede resolver dicha situación mirando de nuevo la realidad que se vive, rescatando a ese sujeto individual y colectivo como sujeto social, mirarlo de nuevo es rescatarlo y mirarlo como esa persona que es capaz de imaginar y soñar su vida. La sociedad no puede existir sin el individuo, pero la sociedad puede dominar a ese individuo puede amosarlos hasta el punto de dejarlo de ser una persona respetada (2019), es así como se le debe de mirar al directivo y no como simple ejecutor de lo que sus jefes inmediatos solicita.

En el discurso del Dr. Zemelman habla sobre la “servidumbre voluntaria” que pasamos a ser cuando de manera consciente o inconsciente hacemos lo que se nos indica sin un análisis de porque el hombre no puede olvidarse de ser sí mismo y cómo la sociedad puede no permitirlo; pasamos a ser “servidumbre voluntaria” porque de lugar de ser protagonistas de nuestra propia individualidad desde la realidad que vivimos, transferimos nuestra responsabilidad a otros, de como la subjetividad de la persona puede permitirlo desde un poder ejercido por la sociedad a partir de estrategias de conquista.

Retomando a Paulo Freire dice Hugo Zemelman, es necesario que como país ejerzamos nuestra propia autonomía de decisión para el diseño de los modelos educativos a implementar, esto a partir de las necesidades reales de la sociedad mexicana, donde las directoras no sea necesario que tengan un poder total sino “ese mínimo poder que tengan lo ejerzan al máximo” en cada uno de los

espacios donde laboran y poder resolver los problemas que se le presenten a sus tiempos, donde el país no viva dependiente de los intereses de organizaciones internacionales con pretextos de era de globalización, como lo decía los antiguos egipcios, hay que saber interrogar el futuro de manera constante, porque pasa que no entendemos el presente y no entendemos el presente porque no pensamos en el presente, sin memoria no hay presente, sin presente no hay futuro, hay que rescatar esta idea en la sociedad contemporánea.

Es por lo anterior que considero necesario conocer diferentes miradas, diversos enfoques sobre el rol directivo-docente como una forma de poder analizar e interpretar mejor lo observado en el trabajo de campo.

2.1.2. El rol directivo-docente desde diferentes perspectivas.

Gran parte de lo que se hace o deje de hacerse en las escuelas, depende en gran medida de las formas en que interviene el director de una escuela, esta intervención o prácticas tienen que ver con aquellos asuntos elementales como es el cumplimiento de las responsabilidades laborales (asistencia y puntualidad), el acceso a los recursos educativos de la escuela (libros y otros materiales) y el uso del tiempo escolar, hasta cuestiones menos observables pero de igual importancia: la jerarquía entre las tareas (por ejemplo, la importancia que se concede a los concursos frente al trabajo sistemático y cotidiano con los alumnos en el grupo), la administración de los derechos laborales y de las sanciones que corresponden al incumplimiento de las normas laborales (cuándo se aplican, a quiénes se aplican), el tipo de relación que se promueve entre los integrantes de la planta docente y entre éstos y las madres y los padres de familia. El ejercicio de la función directiva define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar, algunas de las tantas tareas que hacen las directoras-docentes en la realidad:

El establecimiento de nuevas formas de organización y trabajo demanda el ejercicio de una nueva función directiva. No es exagerado decir que, en gran parte, la construcción de una nueva escuela depende del trabajo de los directores. Una escuela requiere que los directores conozcan a fondo la misión de la escuela, sus implicaciones para cada grado escolar, para el trabajo de cada maestro y para la organización escolar en su conjunto.

2.1.3. Desde la mirada del directivo-docente.

Antúñez Serafín (2004), justifica la existencia de la Dirección como naturaleza y características de las escuelas, la complejidad de su tarea educativa y los múltiples requerimientos a los que deben responder, son algunas razones que hacen que éstas, como cualquier otra organización formal, tiendan a dividir racionalmente el trabajo de quienes laboran en ellas. La diferenciación en los puestos de trabajo y la necesaria especialización que esto implica constituyen, por tanto, un intento por aprovechar de manera más satisfactoria los recursos humanos con los que cuenta y por responder mejor a las demandas que la escuela recibe, esto es justamente lo que le corresponde al director-docente en preescolar indígena, de responder a la solicitud, la pregunta sería ¿De qué manera lo lleva a cabo?, ¿Desde qué ópticas miran dichas profesionales de la educación esta función las directoras-docentes dentro de estos contextos educativos?, desde sus voces:

...” Ser director de una escuela es tener la responsabilidad del centro educativo donde uno trabaja, ser el guía en la toma de decisiones para bien de la comunidad escolar. Un buen directivo tiene la responsabilidad de orientar y ayudar al personal que lo necesite, para ello debe estar siempre en la actualización de la práctica enseñanza-aprendizaje que llevan los nuevos programas. El director ideal para el siglo XXI es aquel que tenga los elementos necesarios para cumplir con lo que se solicite, por ejemplo: capacitación, orientación, acompañamiento, actualización en las tics”
(Y.L.M.,19/01/2019:pág.1).

...”El director le corresponde organiza el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos de la institución, articular la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación y las relaciones con la comunidad educativa, entre otras para mejorar la calidad educativa... Que tenga la capacidad de organizar las acciones encaminadas a atender la dimensión pedagógica curricular, implementar nuevas metodologías, enfoques pedagógicos didácticos, la planeación, seguimiento y evaluación de los alumnos y estrategias para favorecer la profesionalización del docente. Atender la dimensión organizativa-operativa acciones encaminadas a la gestión en diversas instituciones públicas o de gobierno y comisiones de la escuela a fin de compartir responsabilidades. Atención a la dimensión administrativa-financiera, atiende aspectos relacionados con obtención, distribución y optimización de los recursos materiales y económicos que favorezcan las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje; y por último la dimensión comunitaria, es la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se ubica” (L.P.P. 02/01/2019:pág. 5).

...”Es el organizador, si el organizador, el coordinador de las actividades, organiza, coordina, implementa actividades, o dirigir, dirige la escuela, dirige el rumbo de la escuela. Bueno se supone que el director ideal sería el director democrático, para mí el director democrático porque respeta la opinión de los demás” (E.S.J.04/01/2019:pág. 8)

Entonces desde la mirada de las directoras-educadoras, dirigir una escuela supone intervenir de alguna manera en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común plasmados, en este caso en la Ruta de Mejora Escolar, y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos. Influir implica proporcionar ideas como iniciativas del propio grupo cuando es necesario, es proporcionar recursos necesarios, coordinar acciones, ser facilitador, dinamizar la comunidad educativa, establecer acuerdos y compromisos y hacer que se cumplan, es decir, el propósito esencial de la acción directiva entonces consiste en obtener resultados

mediante el trabajo de otras personas en este caso los que intervienen de manera más cercana a esta labor.

2.1.4. Desde la política educativa.

2.1.4.1. Perfiles, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección.

El perfil de directivos escolares de Educación Básica expresa las características, cualidades y aptitudes para el desempeño eficiente de esta función. Es un referente para el estudio personal, la formación continua, el diseño de políticas y programas que contribuyan a fortalecer la labor de los directivos escolares y la evaluación docente.

El perfil establece los conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para dirigir a las escuelas con el propósito de que éstas cumplan su misión: el aprendizaje de niñas, niños y adolescentes que asisten a ellas. En este sentido, se espera que todos los directivos escolares contribuyan, desde su ámbito de acción, a que la escuela ofrezca un servicio de calidad que favorezca el máximo logro académico de los alumnos.

Los directivos deberán conocer los entornos en los cuales se desarrolla su valor, la organización y funcionamiento escolar, capaz de ejercer una gestión escolar efectiva que favorezca el trabajo en el aula y de esta manera mediante una labor comprometida basada en los principios éticos, propicie una práctica educativa de calidad.

Los directivos escolares son pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión de la escuela y la mejora de los procesos de enseñanza. Así, el perfil busca describir las capacidades que debe tener una figura directiva comprometida con la promoción de buenas prácticas de enseñanza, el aprendizaje de los niños, la inclusión, la igualdad de género y el respeto a los derechos de niñas, niños y adolescentes.

La gestión escolar se presenta como un principio básico del personal directivo. A través de su desempeño en diferentes ámbitos los directivos escolares establecen acciones para impulsar la mejora del trabajo en el aula, la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la generación de espacios de reflexión entre los docentes para la mejora de prácticas docentes, así como la gestión de espacios físicos y materiales adecuados.

Los parámetros e indicadores de desempeño de los directores escolares consideran que deben contar con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo, la atención a la diversidad sociocultural y lingüística de los alumnos, así como la relación entre la escuela y la comunidad. De esta manera, el perfil no solo asegura una base común para el desempeño de la función directiva, también alienta la suma de esfuerzos de directores, subdirectores y coordinadores hacia un mismo fin (SEP: 2018).

La Secretaría de Educación Pública ha comenzado el diseño de nuevos perfiles (SEP:2019) para maestros, directivos y supervisores escolares, con la intención de hacer posible los planteamientos de la Nueva Escuela Mexicana, la cual se caracteriza por poner al centro de la acción pública educativa el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes; promover una formación que toma como base a las personas; atender su identidad, sentido de pertenencia y responsabilidad ciudadana; sustentarse en valores como la honestidad; propiciar el desarrollo del pensamiento crítico, y favorecer el respeto y cuidado del medio ambiente; teniendo como referente el artículo tercero constitucional: señala que toda persona tiene derecho a la educación y que el Estado impartirá y garantizará la educación básica, la cual, se caracterizará por ser obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica; se basará en el respeto irrestricto a la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva; tenderá a desarrollar

armónicamente todas las facultades del ser humano; fomentará en él el amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia, y promoverá la honestidad, los valores y la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En este sentido, el perfil corresponde a 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, al tiempo que el perfil reconoce que esta función supone un gran compromiso moral por favorecer que las escuelas sean espacios donde niñas, niños y adolescentes mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme a lo señalado en el currículo vigente, con la finalidad de que se desarrollen de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, excelencia e interculturalidad.

Así, el directivo que se quiere en la Nueva Escuela Mexicana se basa en las prácticas de los mejores directores que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en que trabaja, de modo que los planteamientos que realiza para conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar se basan en las necesidades y los retos que efectivamente enfrentan los alumnos para alcanzar aprendizajes y un bienestar en sus vidas (SEP: 2018).

Se desea un directivo cercano a esta comunidad, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a las diferentes personas en la labor que cada una realiza, de modo que la visión de futuro que construye con ellas es pertinente, adecuada y posible de lograr, al tiempo que un reto para animar esfuerzos y posibilitar logros. Es un directivo que cuenta con un liderazgo pedagógico porque tiene claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en su contexto y condiciones particulares, por lo que además de distinguirse por su saber y experiencia, también lo es por su trato, ejemplo y cualidades humanas.

Es un directivo entusiasmado, que motiva a su comunidad escolar en torno a la labor educativa, el cual reconoce que, a pesar de las dificultades que el contexto social y cultural presentan, la educación es un valor que puede ayudar significativamente a que niñas, niños y adolescentes tengan una mejor condición de vida y bienestar, tanto en su presente como en el futuro. En ese sentido, es un directivo que sabe qué aspectos son centrales y prioritarios a desarrollar en su escuela, por lo que coloca en el centro de su actuación el sentido humano y pedagógico de su tarea antes que el administrativo.

Igualmente, este directivo sabe que para lograr los propósitos de su nivel educativo en la escuela es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y fluida al interior del colectivo docente y con la comunidad escolar, de modo que se construyan objetivos comunes, las familias comprendan de qué manera pueden colaborar con la tarea educativa y cómo favorecer el aprendizaje de sus hijas e hijos. Asimismo, sabe que al trabajar con personas se pueden presentar incidentes de diverso tipo y situaciones imprevistas o problemáticas para los cuales está preparado en su atención, al tiempo que orienta a la comunidad en ello. PPI (SEP: 2018)

En este marco, es un directivo que organiza a la escuela y crea condiciones para que esta proporcione un servicio educativo de calidad de manera regular y conforme a la normatividad vigente, en lo que a su ámbito de competencia corresponde, y es capaz de dialogar y conjuntar la labor de diferentes actores para que esto se lleve a cabo, en pro del aprendizaje y bienestar de los alumnos. Los criterios e indicadores de los cinco dominios son:

1. Un directivo que es líder pedagógico al colocar a los alumnos en el centro de la labor educativa. (SEP: 2018):

Este dominio refiere a la capacidad de los directivos de establecer, con la participación de los integrantes de la comunidad escolar, una visión de futuro,

posible y deseable de su escuela, donde los alumnos, su aprendizaje y bienestar guían la actuación educativa.

Esto demanda a los directivos poseer una claridad conceptual y pedagógica acerca de cuáles son los aspectos substanciales del currículo en su nivel educativo, esto es, los aprendizajes que todos los alumnos requieren desarrollar de manera ineludible para progresar en su vida académica y personal, y cuáles son las prácticas docentes que pueden facilitar tales aprendizajes.

Con tal base, los directivos podrán convocar a los maestros a un diálogo pedagógico que tenga como centro la manera en que se puede concretar el currículo con los alumnos en la escuela y las aulas, analizar en conjunto de qué forma llevarán a cabo esto cada año lectivo y definir qué prácticas de enseñanza propiciarán y cómo participará la comunidad escolar en torno a tales propósitos.

Se plantea que los directivos conozcan las características y necesidades de sus alumnos, tanto desde un punto de vista general, como particular, y que en este conocimiento tomen en cuenta la incidencia de la cultura, la lengua y el contexto familiar en que estos se desenvuelven, de modo que puedan, en colaboración con otros, centrar y adecuar las actividades de la escuela a las necesidades y características de los alumnos.

Estos dos elementos permitirán que los directivos motiven, den sentido y congruencia a las labores que se realizan en la escuela, lo que a su vez ayudará a orientar y apoyar el aprendizaje profesional de los maestros. En este contexto, es importante mencionar que el liderazgo pedagógico – dominio con el que abre el perfil de los directivos– también se presenta en cierta forma en el resto de los dominios, y que, en esta ocasión, se le dio un espacio determinado dentro del perfil para resaltar su relevancia.

2. Los saberes de los directivos sobre la mejora escolar refieren al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que tienen el objetivo común de centrar la actuación de la escuela en el aprendizaje y bienestar de los alumnos, particularmente, por medio de diversas herramientas y estrategias como: el trabajo colaborativo entre maestros, el Programa Escolar de Mejora Continua y la comunicación constante con las autoridades educativas. Cabe señalar que en este contexto también es muy importante la participación de las familias de los alumnos, pero al contar con un dominio específico para ello, no se incluye en este.

3. Un directivo que coordina la organización y el funcionamiento de la escuela para asegurar la prestación regular del servicio educativo. (SEP: 2018).

El siguiente criterio toma como centro la organización de la escuela y refiere principalmente a la necesidad de alinear objetivos, recursos y actividades hacia el logro de los propósitos educativos, que la toma de decisiones en la escuela sea con base en el interés superior de niñas, niños y adolescentes, y el uso de la información de control escolar sirva para mejorar la organización del plantel. El último criterio de este ámbito atiende la necesaria relación entre la escuela y las autoridades educativas, y el papel que pueden tener los directivos para que esta sea asertiva y en pro del aprendizaje y bienestar de los alumnos.

4. Un directivo que favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela (SEP: 2018):

Para completar este dominio, se encuentra un criterio referido a la sana convivencia escolar, el cual acentúa la importancia de que los directivos escolares fomenten en la escuela el aprendizaje y la vivencia de valores como el respeto, el diálogo, la tolerancia y la solidaridad; en esta se experimente un sistema de reglas justo y equitativo; se resuelvan de manera pacífica los conflictos y se desarrollen habilidades socioemocionales. Asimismo, en este criterio se incluye un indicador relacionado con la necesidad de que la escuela cuente con protocolos de prevención y actuación frente a situaciones críticas, como el acoso escolar o los desastres naturales.

5. Un directivo que propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos (SEP: 2018), este dominio explicita la necesidad de que los directivos cuenten con actitudes, habilidades y conocimientos que les permitan promover la implicación de las familias, al reconocer la importancia de su colaboración en la tarea educativa, al colocar en el centro del diálogo las necesidades de los alumnos, y al propiciar formas de participación acordes con el contexto y las características de las familias, que sean posibles, culturalmente pertinentes, interesantes y creativas para estas.

2.1.4.2. Las Estrategias Globales de Mejora Escolar

La Subsecretaría de Educación Básica, a través de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, ofrece a las escuelas y al Consejo Técnico Escolar el material *Estrategias Globales de Mejora Escolar. Orientaciones para su diseño*, el cual constituye un recurso para que el director y el colectivo docente establezcan las acciones que mejoren las capacidades de la escuela, a partir de una visión compartida de lo que hace falta o conviene modificar en la organización de la institución.

Las directoras de las tres escuelas tienen como responsabilidad principal diseñar dichas estrategias en tanto que son herramientas que permiten al colectivo docente organizar las acciones establecidas en la Ruta de Mejora, para atender integralmente las prioridades educativas del plantel; determinando la manera en la que participan docentes, alumnos, padres de familia y la mejor forma de aprovechamiento de los recursos técnicos, financieros y materiales que dispone la escuela en los ámbitos de gestión en los que el colectivo docente toma decisiones, para superar la dispersión de esfuerzos, la realización de ejercicios aislados, la obtención de productos no articulados y participaciones de los docentes en solitario, al promover la focalización, vinculación y eficacia en el desarrollo de las acciones de mejora escolar en cada ámbito que la integra,

se toman decisiones y acciones diferentes, y es que entregar dicho documento es obligatorio de lo contrario es motivo de evidencia pública a nivel zona de su incumplimiento además de notas de extrañamiento de tal desacato.

La directoras realizan:

En el salón de clases: La planeación e implementación de intervenciones pedagógicas en función de las prioridades educativas y las características del grupo.

En la escuela: La organización y funcionamiento escolar para garantizar los aprendizajes y la prestación regular del servicio. La participación coordinada de la comunidad escolar para implementar las actividades propuestas por el colectivo.

Entre maestros: El reconocimiento de lo que es necesario profundizar en su práctica docente para desarrollar las acciones acordadas. Las formas de trabajo para mejorar continuamente la práctica docente: considerando sus fortalezas y áreas de oportunidad y en función de las necesidades escolares. Con los padres de familia: Los mecanismos de participación en las actividades escolares y en el aprendizaje de sus hijos. La convocatoria y la comunicación de responsabilidades.

Para medir avances: Los mecanismos para obtener información suficiente y objetiva que dé cuenta: -del cumplimiento adecuado de los acuerdos y compromisos, en tiempo y forma. -del resultado de las acciones en el aprendizaje de los alumnos, en función de los objetivos y metas de la Ruta de Mejora.

La asesoría técnica: La asesoría y acompañamiento académico necesario para atender las problemáticas educativas que no pueden resolverse a partir de los recursos técnico-pedagógicos propios del colectivo. La gestión de los apoyos externos requeridos.

Materiales e insumos educativos: Los recursos didácticos y bibliografía especializada que se requieren para desarrollar las acciones de la estrategia global. La aplicación que tendrán los recursos de los programas federales o locales en los que participa la escuela.

2.1.4.3. Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar.

La Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Básica, pone a disposición de las escuelas y el Consejo Técnico Escolar (CTE) estas Orientaciones para establecer la Ruta de mejora escolar, una herramienta para que el colectivo docente organice las acciones que fortalezcan las capacidades de la escuela para mejorar los aprendizajes de los alumnos y el desarrollo profesional de los docentes en lo individual y como equipo de trabajo, además de establecer una visión compartida de lo que hace falta o conviene modificar en la escuela mediante la generación de compromisos y acciones concretas y verificables. La Ruta de mejora escolar es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. A medida que en la escuela y en cada grupo se ponen en marcha nuevas acciones o se presentan hechos o circunstancias imprevistas, es importante que el CTE revise la ruta para identificar y analizar la necesidad de replantear o reprogramar las tareas y compromisos, reduciendo al mínimo el resultado adverso de contingencias. El verdadero valor de la Ruta de mejora escolar se consigue cuando se traduce en acciones concretas en los salones y en la escuela, cuando las cosas pasan, y no cuando se tiene un documento con el que los maestros no se identifican y sólo sirve como requisito para un expediente. Por tanto, la Ruta de mejora escolar debe ser un sistema de gestión al que el CTE regresa continuamente para que no pierda su función como apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela.

Contar con un órgano colegiado y profesional que planea y organiza sus acciones de forma consensuada para hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela, se sustenta normativamente en los preceptos básicos siguientes:

El Artículo 3º Constitucional:

- Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

El Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar:

- La autonomía de gestión escolar: debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.
- Los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar promoverán que la Planeación Anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve, a los Consejos Técnicos Escolares, a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del servicio educativo.

-

Con estos elementos normativos y a partir de la actual visión de trabajo en educación básica, donde la escuela se convierte en el centro de la tarea educativa y ejerce su autonomía en la gestión, el Consejo Técnico Escolar

cuenta con el sustento que le permite tomar decisiones conjuntas para promover la mejora de la escuela; fortalecer los aprendizajes de los alumnos; construir ambientes de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia; y abatir el rezago educativo y la deserción escolar. Dichas decisiones son organizadas y llevadas a cabo con base en la Ruta de mejora escolar.

¿Qué es la Ruta de mejora escolar? La Ruta de mejora escolar es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. El CTE deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones.

¿Qué procesos comprende?

La Ruta de mejora escolar comprende los siguientes procesos:

Planeación: Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.

Implementación: Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.

Seguimiento. Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.

Evaluación: Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos

(cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.

Rendición de cuentas: Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar.

2.1.5. Desde la teoría educativa.

El ejercicio de la dirección da lugar a múltiples acciones e interacciones entre los integrantes de la organización. Esas interacciones originan que se desarrolle un intercambio psicológico entre quienes dirigen y quienes obedecen, en alguna medida consentido por las personas dirigidas.

La eficacia de quienes dirigen una institución, en este caso el directivo-docente, debe conocer la relación que guarda entre estos tres elementos:

- a) El rendimiento del grupo en función de sus posibilidades y recursos;
- b) la consecución de los objetivos de la organización, y
- c) la satisfacción de las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.

Este último aspecto plantea una situación compleja; quien dirige no debería pretender simplemente conseguir los objetivos establecidos para toda la organización sino impulsar los objetivos particulares de sus colaboradores, y los del grupo en su conjunto. En consecuencia, la eficacia de un dirigente debe valorarse no sólo por haber conseguido los objetivos de la organización sino

también por su influencia en las actitudes y las conductas de sus colaboradores, y en la satisfacción de sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional.

Todas estas relaciones interpersonales tienen que ver con diversas formas de ejercicio del poder. Las posibilidades de un directivo escolar para motivar, convencer a los demás e influir en ellos modificando sus conductas en relación con los objetivos de trabajo se basan en gran parte en el poder percibido por él mismo -así como por el grupo- y en el poder existente en realidad. Dicho de otra manera: para influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa se necesita un poder en que apoyarse.

Ahora bien, ¿de dónde proviene este poder?, ¿de qué instrumentos disponen los directivos para influir en los demás? La capacidad de influir puede provenir de varias fuentes de poder:

- El poder de posición.
- El poder personal.
- El poder del experto.
- El poder de oportunidad. Veámoslas una por una.

El poder de posición. Es aquél que tiene y hace reconocer a una persona por el lugar que ocupa en la estructura de la organización. Está asociado a conceptos como jerarquía, rango, nivel, nombramiento oficial o legalidad. Sería el caso de un directivo, a quien se obedece sólo porque el cargo que desempeña tiene un reconocimiento formal, está reforzado por unas leyes y normas que le atribuyen relevancia y lo hacen acreedor de acatamiento.

Imaginemos la estructura de una organización determinada, representada en un organigrama vertical. Las personas que allí trabajan obedecen a quien ocupa la unidad que está en la cumbre de esa estructura, porque reconocen la sumisión a la autoridad que proporciona el cargo. Es más, cumplen lo que esa persona dice, independientemente de quién sea, de cómo se llame, de cómo sea y de lo que proponga, pues, de hecho, no la obedecen a ella sino al

cargo que representa. En organizaciones en las que ésta es la única fuente de poder visible podrían llegar a obedecerse, incluso, órdenes desacertadas o malvadas.

Vemos, pues, que el poder de posición le viene dado al individuo por una ley, una disposición superior o factores culturales, como sería una fuerte tradición o una costumbre arraigada. Un ejemplo sería el caso de un maestro a quien un compañero de la escuela le solicita algo y, a la vez, recibe una petición similar de la supervisora de su zona escolar. Si al compañero le responde de manera pasiva y a la supervisora de forma diligente, una de las razones tal vez sea que la supervisora tiene mayor influencia sólo por el cargo, tradicionalmente asociado a autoridad y a la posibilidad de recibir sanciones positivas o negativas.

En muchos casos, es un poder puramente simbólico. Veamos otro ejemplo. Imaginemos que conduce un automóvil por una avenida y que, sin darse cuenta, aumenta la velocidad, de tal manera que, sin advertirlo, va a 110 km por hora, cuando la velocidad máxima permitida es de 80. De repente, mira por el espejo retrovisor y comprueba que justo detrás lo sigue una patrulla de tránsito. Mira con rapidez el velocímetro, reduce la marcha, frena y se detiene. ¿Es necesario que alguien le dé una orden para que lo haga?, ¿es preciso que le recuerden expresamente la necesidad de reducir la velocidad y le adviertan del riesgo (físico y de pagar una fuerte multa) que corre si no lo hace? Usted ha "obedecido" a un vehículo que está pintado de una determinada manera sin plantearse siquiera quiénes lo conducen. Piense que podría tratarse de unos malhechores que lo robaron y vienen de cometer un delito.

El poder personal. Está relacionado con determinados rasgos de la personalidad o características de quienes dirigen. El hecho de tener un carácter peculiar, habilidades comunicativas, una determinada presencia física, carisma o condiciones de liderazgo son elementos que conforman, entre otros, esta fuente de poder; que lo poseen quienes conocen muy bien las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores y saben sintonizar con ellos. Se trata

de personas que se preocupan por la vida afectiva de sus subordinados y son capaces de arrastrarlos en torno a unas ideas por medio de aquel conocimiento o, también, por obrar de forma ejemplar ante ellos.

Todos conocemos personas que desempeñan funciones directivas en una escuela, que son muy bien aceptadas por sus compañeros, cuya capacidad de influencia no está relacionada con la jerarquía que podría proporcionar el cargo sino con su capacidad de liderazgo afectivo o ideológico.

El poder del experto. Se construye por medio de la pericia o la competencia profesional. El ascendente personal se consigue por la credibilidad que otorga el conocimiento -en general superior al de los demás- en relación con la naturaleza, objetivos, estructura y sistemas de trabajo propios de la institución.

Las personas que poseen este poder están adecuadamente formadas y actualizadas en relación con el trabajo que desempeñan y conocen muy bien el medio en que se desenvuelven. Todo ello les proporciona credibilidad ante los demás. Los miembros del grupo siguen a sus directivos porque ven en ellos personas solventes que demuestran tener recursos al momento de proporcionar u obtener las informaciones, sugerir las ideas y soluciones que se necesitan o también porque observan conocimiento, rigor y acierto en sus prácticas profesionales.

El poder de oportunidad. Viene dado por acontecimientos transitorios o situaciones de contingencia que posibilitan el ejercicio satisfactorio de la dirección a personas a las que las circunstancias les son favorables. Coloquialmente hablando, se trata de personas que se encuentran en el lugar oportuno y en el momento adecuado. Determinados momentos, situaciones, coyunturas y circunstancias pueden convertir a un individuo en una persona con capacidad de influencia transitoria en los demás, que se mantendrá mientras los factores circunstanciales la favorezcan.

El liderazgo es una *estratégica* para toda organización con visión, que oriente energías de todos los participantes hacia metas determinadas, hacia fines comunes, liderar implica “*la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido*”. (Lorenzo Delgado, 1997). La función de liderazgo de la dirección escolar, una competencia transversal, significa promover un clima positivo que facilite, así mismo, el aprendizaje. Un clima de comunicación, ordenado, estable, y con elevadas expectativas en relación con profesores y alumnos.

Una acción que determina el ejercicio del director escolar es sin duda el liderazgo, es una característica que se le demanda tener en la actualidad para poder desarrollar su función, es algo que debe darse como una *competencia transversal* entre la acción de gestor y líder en las escuelas. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Lorenzo Delgado, M.1997).

2.2. El rol directivo-docente en el nivel preescolar.

El director ha estado condicionado a la realización de este rol en los diferentes momentos y tiempos, debido a las condiciones geográficas que presenta las escuelas de educación indígena, las cuales se caracterizan también de ser escuelas multigrados.

En la realidad educativa en esta modalidad educativa, las directoras frente a grupo desempeñan su función sin tener precisamente mucho conocimiento de las normas que fundamente su labor directiva, en caso de decir tener algún documento que lo respalde es solo por decir algo. Para desempeñar esta función solo basta estar frente a la comisión para cumplir con lo administrativo

en los tiempos solicitados donde ahora la información para su llenado es por lo regular por medios electrónicos donde sin importar si se comprende correctamente las indicaciones los directores tienen que llevarlo a cabo en un ensayo y error, es de preguntar con los compañeros directivos si lograron realizar lo solicitado y la manera en que lo hicieron esto dentro de un grupo donde se pueden comunicar pues la supervisora se encuentra por lo regular en cursos tras cursos que cuando se le pido asesoría al respecto simplemente no lo puede hacer hasta que se desocupe o ya por necesidad de entrega de documentos cita a los directivos a información. Las condiciones y los tiempos necesarios para ejercer la dualidad de funciones no son las adecuadas en las escuelas de educación preescolar, desde las voces de las directoras - docentes:

... “en mi centro educativo solo se cuenta con una docente que cubre así mismo la función directiva y esto no permite la atención al grupo e imposibilita la correcta función directiva... teniendo grupo no existe un horario específico para ejercer esta función, en ocasiones se recorta el horario de los alumnos para atender asuntos directivos”.

... “se requiere de tiempo completo para desempeñar la función, en este periodo escolar (2018-2019) y los anteriores desde que tuve la oportunidad de obtener la clave, he trabajado con grupo y trato de cumplir con la cuestión administrativa y en muchas ocasiones este trámite se realiza en casa por las necesidades como subir información en plataformas donde se requiere el servicio de internet y en la escuela no se cuenta con este servicio y para atención de madres y padres de familia se hace después del horario de clases con los alumnos, así también para las reuniones de información y organización

escolar...disponer el tiempo necesario después del horario escolar o bien realizar trámites en las dependencias correspondientes con apoyo del comité de Asociación de Padres de Familia”.

...”tenemos grupo y entonces pues tengo que hacer esta función después del horario de clases, en casa hay que estar planeando y llevar a la escuela a ejecutarlo a seguir tomando acuerdos... Los horarios para llevar a cabo mi

trabajo diario es de 8:30 a 9:00 y de 12:00 a 13:00 pm, cuando se requiere, es muy constante las reuniones que hago con los padres de familia, los docentes.”

...”Durante el día se tienen diversas situaciones dentro del aula que no permiten atender la función directiva, en ocasiones se acorta el horario con los alumnos para atender situaciones que demanda la escuela: problemas con padres de familia, gestiones, reuniones etc.”

...”Antes me dedicaba al cien por ciento a mi trabajo como docente, ahorita como directora, en mi casa organizo todo, todo, ahorita si esta, tengo otras actividades personales ya de plano, ahora con tanto comisión ya hasta este curso doy, por cuestiones personales ya no quiero tener la dirección porque me demanda mucho tiempo, he descuidado mucho más que nada mi salud y tengo que prestarle atención a otras cuestiones que he dejado. Para organizar mi trabajo antes, ijoles, eran tres horas diarias, este, si porque en casa ya diseñas y ya traes lo que vas hacer, ya se lo comenta a tus compañeras ya lo implementas, tomas lo que ellas te proporcionan pero si ya siempre estas con un paso adelante, un paso adelante, y entonces, es bueno, es bueno, porque yo siento esa necesidad de que cuando este yo llegué aquí ya tengo que tener un panorama, planeado la actividad ahora como lo vamos hacer ya tengo un panorama se los expongo y ya hacemos las adecuaciones que se tenga que hacer, yo acepto sus sugerencias yo afortunadamente nunca he tenido dificultades con ellas, yo acepto sus recomendaciones y este y cuando algo está mal, saben que esto, bueno es este, o sea siempre respetar los acuerdos lo más que se pueda.”

Para realizar esta función dual, las directoras con grupo han tenido la necesidad de planear, lo más posible, estrategias para poder llevar a cabo con las responsabilidades conferidos.

...”el día domingo realizar la planeación para la semana que viene, es un en esa organización, día lunes que documentación está pendiente, lunes martes

miércoles dedicárselo a lo que está pendiente, primero la planeación de los niños y después lunes martes miércoles para cuestiones administrativas y organizativas de la escuela y ya jueves y viernes para lavar y planchar. De 4 a 6 tarde para el trabajo, en las tardes planeación, en la escuela de 12:00 a 1:00

p.m. le doy quince minutos a las mamás para el material y yo checo el material y como lo tengo que relacionar con el material de educación indígena para relacionarlo con el planeación y con el material de Mi Álbum, y ya me llego a mi casa el libro de orientaciones al docente y ya de ahí saca actividades. En un día normal llego a mi escuela, organizo mi material que voy a ver, que si voy a ver video, que si voy a utilizar laptop, si voy a utilizar música que si voy a utilizar laminas, o sea acondiciono lo que voy a utilizar y ya estoy con el pendiente de que qué cuestión organizativa tengo, porque la hora del recreo pongo ahí lo que tengo pendiente y voy palomeando, a que hoy me salió hacer solicitudes o gestión y pues lo anoto, los padres y yo salimos hacer gestión, a ellos (los padres de familia) los atiende a las 12:00 después de clase y me voy me una, una cinco, todas nos vamos a esa eso, bueno yo porque ellas se van hasta las dos”.

...”si la organización administrativa, empezamos con la planeación, llegamos día lunes la desarrollamos, yo siempre trato de pedir apoyo con los madres de familia porque son las que más se presentan los papás son muy contaditos la mayoría no están aquí, las que se presentan sin las mamás, son las abuelitas en un trabajo, cuando hay alguna información una tarea pues me apoyo en ellos, tratamos de desarrollar las actividades con los niños trabajar este toda la semana, si no hay interrupciones de reuniones tanto vía pedagógica, vía administrativa, vía sindical que también hay que atenderlas, pero de ahí en fuera trabajar con los alumnos y llevamos nuestra planeación, llevar registros, este atender a su familia cuando ellos así lo soliciten o si nosotros tenemos que hacer alguna reunión para organización ya sea de algún evento, de documentos que tenemos que rendir, todo eso se atiende, se tiene que atender y tranquilamente porque pues digo yo para que nos vamos acelerar si de todos modos con aceleraciones o sin de todos modos se tiene que hacer las cosas y hasta el

momento ya después de una prueba un poquito cruel ya parece que estamos específicamente trabajando, este, todos de acuerdo, vamos dando las avances con sus pequeños, las evaluaciones y está ahí termino y siento que ahorita estamos tranquilos ya tanto con los niños, con los padres de familia”.

Se puede observar que las directoras-docentes viven a diario muchas situaciones, en el siguiente capítulo se retoma a grandes rasgos, se profundiza sobre ello.

CAPÍTULO 3

EL ROL DUAL DIRECTIVO-DOCENTE: ELEMENTOS PROBLEMÁTICOS EN LA COTIDIANEIDAD DE LA PRÁCTICA

Dentro de las instituciones educativas se pone de manifiesto una micropolítica organizacional donde los sujetos que en él intervienen ponen de manifiesto sus propias ideologías, experiencias, significados e interpretaciones en el entramado de relaciones e interacciones que van desarrollando dentro de los diversos espacios escolares; la escuela es un campo de acción donde se establecen negociaciones, reglas de convivencia, acuerdos, se presentan conflictos y disputas entre sus participantes, esto como parte de la vida escolar, es decir, es la escuela el lugar donde se ponen en marcha diversas “estrategias con las cuales un individuo o grupo, que se encuentran en el contexto de las escuelas, tratan de usar como recursos de poder e influencia para promover sus intereses” (Ball, S.,1987).

El directivo-docente vive diversas experiencias en esa cotidianidad, practicas los cuales van permeando o modificando los roles que desempeña día a día según las circunstancias que se le vaya presentando dentro de las escuelas que dirige, experimenta cambios de manera dinámico e inacabado por ser un individuo elemento principal de la sociedad quien se va moviendo al compás de las circunstancias que de ello se deriva, donde como agentes sociales no se les puede predecir las conductas (Ardoino, 1993).

Desde esta perspectiva, es que en el presente capítulo se desarrollan subcategoría que van guiando y va dando sentido a este apartado, esto como una forma de mostrar la manera en que las directoras-docentes ponen de manifiesto numerosas prácticas que los van configurando a través del tiempo durante el desarrollo de su hacer directivo-docente en los espacios de adscripción donde actualmente laboran, esto es, el rol que ponen de

manifiesto en la escuela como estatus otorgado desde la parte instituido el cual desarrollan a partir del su *imaginario* (Castoriadis, 1989).

3.1. “Hacer la función doble es complicado a veces de demasiado pesado”: El estrés laboral en el hacer directivo - docente.

En las escuelas de educación preescolar indígena de la zona 022, el directivo no solo cumple con un determinado rol, sino también realiza otro más, el de docente. Como directivo, le corresponde cumplir con la parte administrativa, la gestión, capacitación en los Consejos Escolar de Participación Social, asistir y crear espacios para los círculos de estudio ya sea a nivel zona o escuela, rendición de cuentas a los padres de familia sobre los avances en el desempeño educativo de los alumnos, de ser apoyo y guía al personal docente en lo pedagógico así como en la evaluación de los alumnos a su cargo, organizar a los padres de familia en las diversas actividades socioculturales y deportivas, coordinarse en acciones con otras dependencias, por ejemplo, con el municipio y salubridad con acciones que “compete” a la escuela o que de alguna manera beneficia a la escuela, donde comentan sobre ello...

...Es complicado porque la verdad, a veces nos dicen diríjase a esta página, abran y lean la información; a veces si hay internet pero a veces no, en ocasiones el sistema no permite continuar con el trabajo, pero pues ya no está en sus manos de uno, yo por ejemplo, me enfoco en el aspecto pedagógico con mis pequeños, bueno intentando cumplir con lo de las situaciones didácticas; yo puedo decir que conozco un poco la metodología para el desarrollo de ello, pero sí a veces me desespera estas cuestiones administrativas cuando no están disponibles los servicios que nos piden, más esto lo de participación social, nos dicen: para tal fecha necesito esto y el otro, nos dan tal fecha para entregarlo y pues lo raro es de que no hay disposición en el sistema... pero si es un poquito frustrante en la cuestión administrativa y más con eso del internet... esas cuestiones de las tecnologías, un poquito le entendemos. (R. O. 10/14-04-16.pág.5)

Las directoras entonces, al llevar a cabo la función directiva viven varias dificultades, se le pide que cumpla con lo administrativo en tiempo y forma, donde el servicio de internet es indispensable para poder navegar en la plataforma de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo y poder cumplir así con lo solicitado, la cuestión está en que no se cuenta con las condiciones necesarias para poder llevarlo a cabo; por una parte, la escuela no cuenta con carencias de equipo de cómputo como son computadoras, impresoras, mucho menos cuenta con el servicio de internet, y por otra, se presenta otra dificultad más que impide el desempeño de lo solicitado, esto es que la directora carecen de competencias digitales, por lo que se les dificulta mucho más cumplir con este rol.

La directora, ante esta necesidad, busca sus propias estrategias de solución a su necesidad, esto es, en apoyarse con personal capacitado de los diversos negocios que brindan el servicio de internet más cercano a su centro de adscripción, o en su defecto, cerca de su domicilio particular, teniendo además de sufragar los gastos que esto implica, en ocasiones es saldado también por los padres de familia, quienes debido al exceso de notas o facturas que en ocasiones esto implica, tienden ya a molestarse, esto comenta la directora.

La autoridad inmediata de la directora, en este caso la supervisora, sabe de antemano que su personal carece de conocimientos digitales, además, tiene bien presente que “las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC o NTIC) transforman de forma espectacular nuestras maneras de comunicarnos, pero también de trabajar, decidir y pensar (Perrenoud, 2003:100)”, sin embargo esto no le impide solicitar se cumpla con las indicaciones oficiales, el director lo tiene que entregar, y esto entonces crea otra situación más...

...Estrés cuando te piden documentación de un día para otro, yo le digo a la supervisora, voy a hacer lo que está en mis manos... y lo que no pueda en ese momento igual comunicarle, que vean que no está en mí hacerlo, por

ejemplo lo del internet, las páginas que nos dan, la plataforma para subir la información no siempre está disponible, aunque nos digan no que para tal fecha lo quiero, pero resulta que no me abre la página, no me da la información o el espacio que yo requiero para subir esa información y ya no está en mí, para que me voy seguir estresando, para que me enoje, si, si causa enojo...(R. O. 10/14-04-16.pág.7)

Además entonces, se presenta estrés en la directora al realizar su rol, y es que no solamente se le pide cumplir con la documentación en las fechas señaladas, sino que además asistir a reuniones de información después de clases a nivel zona escolar. Durante el ciclo escolar 2018- 2019, uno de los puntos abordados en estas reuniones fue justamente informar y solicitar al personal docente y directivo inscribirse en el Centro de Maestros de Actopan, Hidalgo; a un curso de habilidades digitales así como de otro más que se ofertó en línea para adquirir habilidades digitales, este curso estaba dirigido para todo el personal docente y directivo de la zona escolar que careciera de estos conocimientos; sin embargo, ninguna de las tres directoras que son sujetos de investigación se registraron argumentando que el curso presencial se estaba ofertando en horario extra clase en la tarde-noche dos veces por semana, de quedarles lejos de sus casas, de estar ya cansadas de atender grupo y a padres de familia; y que el curso que se estaba ofertando en línea tampoco lo podían hacer pues carecía de internet en casa y en la escuela además de no saber navegar en plataformas.

Un estrés laboral; un estudio realizado por la UNESCO (2005) arroja que este estrés, malestar docente se debe a las condiciones materiales de trabajo aparecen, a las condiciones de infraestructura, la sobrecarga de trabajo, materiales insuficientes para el desarrollo laboral, la escasez de tiempo libre pues las directoras-docentes dan cuenta de que se usa una gran cantidad de tiempo en tareas pedagógicas fuera del horario de trabajo. El cual ha tenido como consecuencias el ausentismo laboral, abandono de la comisión cuando es posible, generación de enfermedades físicas y mentales, por consecuente disminución en la calidad de la enseñanza.

Por lo que, para poder cumplir con esta demanda de índole administrativo, las directoras han tenido la necesidad de adquirir sus propios recursos y buscar los medios para poder llevar a cabo dicha función, esto es, ha tenido la necesidad comprar una lap-top, comprar una impresora, de contratar el servicio de internet en casa para poder llevar a cabo lo que pueda en casa y ser autodidacta en el manejo de la tecnología, aprendiendo al navegar en la plataforma de la Secretaría de Educación Pública a través de ensayo-error, o en ocasiones solicitando ayuda a compañeras directoras quienes cuentan con habilidades básicas de las TIC'S, no mucho con la supervisora pues al no estar en contacto directo y seguido con la plataforma no puede ayudar a sus escuelas, y cuando lo hace tiene antes que apoyarse en el ATP o de alguien más de la zona escolar que conoce sobre ello; además comenta la directora que no siempre puede apoyar en el momento en que solicita información de cómo contestar lo que se pide por ejemplo en la plataforma de la SEPH con respecto Consejos Escolares de Participación Social en la Educación porque lo desconoce y entonces tiene que consultar en Servicios regionales primero, entonces tiene que regresar a la supervisión al otro día el cual les queda lejos, una hora exactamente. Todo esto porque no hay información previa y clara sobre lo solicitado, y es que la supervisora se encuentra ocupada en diferentes cursos, capacitaciones, talleres, en el llenado de documentos, etc., y los tiempos se le reduce para atender con esta responsabilidad en tiempo y forma.

Esto causa estrés, enojo y angustia en las directoras debido a que en ocasiones aún no pueden entregar cierta documentación solicitada cuando ya se le demanda otras más, la autoridad inmediata no siempre puede revisar la documentación de todas en un día o dos, y cita a todas, ya las que no alcanza a revisar, les pide regresar al otro día pues dando las tres de tarde cierra su oficina porque comenta tiene otras cosas más que hacer también. La entrega de inmediato y revisión rápida de los documentos en ocasiones tiene como consecuencia, en muchas ocasiones, el regreso de la documentación de Servicios Regionales por lo que se les solicita nuevamente fecha y hora de revisión así como también impresión muchas hojas; o modificar otra vez en la

plataforma de la SEPH el cual muchas veces la página ya no está disponible y hay que solicitar la activen reiteradamente Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, o en su defecto la página se encuentra saturada y hay que intentar entonces en altas horas de la noche para lograr acceder a la plataforma y corregir lo solicitado; la demanda de entrega está latente cada día y de manera urgente.

La doble carga de trabajo se tiene que llevar a cabo aunque no se tenga la clave que ostente esta función, esta asignación de doble rol se da cuando el docente llega a la zona escolar a disposición de la supervisión para atender necesidades de la misma, llega a la zona ya sea por cambio de Estado, región, zona, o cuando se es de nuevo ingreso; y es cuando por disposición de la supervisora se le asigna fungir como directora y como docente en una determinada escuela, donde por unitaria y multigrado el director tiene que desempeñarse también como docente justamente por su condición geográfica que estas comunidades presentan, por estar alejadas de zonas urbanas, además por la poca matrícula escolar con que se cuenta; y aunque la escuela cuenten con más de un elemento, de todas maneras la directora atiende grupo.

El resultado de estas vivencias en las directoras ha impactado en su persona, y por lo tanto, en su carácter, temperamento, ideologías, personalidad, emociones...

“Esas gentes ya me tienen cansada y estresada, casi todos los días que sus documentos, que los productos del CTE, y para colmo tengo una matrogimnasia en la escuela y tengo que coordinar, y luego que al curso, ya hasta me enferme, me dice el doctor que es por el estrés... y luego que los asuntos de la casa, yo ya no sé cuánto más voy aguantar este ritmo por mí fuera ya me hubiera jubilado, ahora sí un día hasta divorciada voy a estar” (O.N.8/ 2016).

Porque además no hay que olvidar que “el enseñante es también una persona” (Abraham, A., 1986), quien tiene una doble circunstancia en la vida, es decir,

es un profesional, pero también es una persona común que tiene una familia con todo lo que esto implica.

Otra directora más de la zona solicita a la supervisora el deslinde de la comisión, argumentando que a fin al cabo ella no ostenta la clave directiva, pide nombrar alguien más del personal a su cargo, debido a que le demanda mucho tiempo desempeñarlo diariamente, además complicándosele mucho más cuando tiene que atender a los hijos, el esposo, la casa, hasta la nieta que se encuentra bajo su cuidado quien por la edad que tiene demanda mucho tiempo y mayor atención también...

...Es más carga administrativa para la directora y de organización con los padres creo que el desgaste va más como dirección que como docente, porque como docente planeas, haces tus actividades, pones la tarea, les explicas; es más entendible y cuestión de organización es más difícil porque pues cada cabeza es un mundo... ese es el detalle por eso quiero dejar la dirección para el próximo curso porque si va ser difícil ir a dejar papeles y cargar con la niña lo hice con mis hijas pero no tuve buenos resultados... y es que también me di cuenta que por ejemplo como directora das mucho y nadie te lo valora, nadie te lo agradece, te lo agradecen más como docente que como directiva, puedes lograr varias cosas, gestionar, mira por ejemplo tengo tres mil pesos que me acaban de dar, gestionas y te dan y eso no lo valoran, eso no cuenta o sea, al contrario los acostumbra uno y si no logras una cosa y me dicen y ahora no le dieron nada y ahora no le dieron esto, igual dices por salud me tengo que reservar porque me falta para jubilarme pues yo quiero este tengo que ir administrado de mi energía ya como los elefantitos...yo antes era directora, solicite mi cambio de escuela porque yo dije dejo la dirección o voy a tener que dejar la escuela yo iba a la normal, ya desde entonces te pedían papales y papeles y ahora es peor y ahora entra lo digital y nosotros sin saber nada, aunque no quieras teníamos que hacerla de todo en esas escuelas unitarias pero eso dije no ya no quiero la dirección, porque hasta me enferme, por eso tengo esta rajada en mi panza, por los problemas que uno tenía, por tanto trabajo yo dije me voy donde haya directora porque en la escuela nadie me apoyaba para la dirección sino que ahí como Dios te da a entender, en la supervisión te decían que esto, que lo otro, que aquí, que queremos croquis de la escuela, el censo, no no eran un montón de papeles y dije ya ya ya.....(R. O. 10/14-04-16.pág.9).

Ser directora le implica mayor trabajo, porque además de dar clases a 18 alumnos, también tiene que ver varios asuntos con los padres de familia que en muchas ocasiones tiene además que solucionar situaciones que presentan con ellos por ejemplo enojo entre ellos, la falta de apoyo hacia con sus hijos, las cooperaciones no cubiertas, las actividades socioculturales con otras escuela vecinas, etc., esto después de clases, de realizar gestión de manera continua para mejorar la escuela y contar con personal suficiente (hay tres docentes) debido a que la escuela es de concentración y busca las condiciones necesarias para que otros niños de las comunidades aledañas volteen hacia su escuela y los tenga como alumnos.

El cumplir con el rol profesional directivo y docente, implica restar el tiempo familiar y sumarle al trabajo aún más, ya que la responsabilidad del rol directivo o docente, o en su defecto ambos, que no pueden llevar a cabo en las escuelas, se tiene que hacer en casa, donde entonces la vida familiar pasa a segundo término es cuestión de atención.

El trabajo administrativo y de gestión del rol directiva sigue latente como durante el mandato de Peña Nieto, aunque ahora en el sexenio de Andrés Manuel López Obrador, desde la normatividad que rige la educación, el Sistema Básico de Mejora habla de una descarga administrativa para los directores con la finalidad de brindar mayor y mejor atención al proceso enseñanza-aprendizaje, sin embargo se observa en su accionar diario y desde su voz que la carga administrativa continua de manera permanente y es que el directivo su realidad en el presente es precisamente eso, de gestor escolar, ser director implica realizar un...

...conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa...a partir de un Proyecto Pedagógico Institucional como herramienta, a partir de una adecuación al contexto y a las particularidades así como necesidades de su comunidad educativa en cada *unidad educativa* o escuela, y de acuerdo al proyecto nacional...como una propuesta

integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella” (Pozner, 2002:8).

Las directoras saben de estas funciones como parte su rol diario en las escuelas donde laboran, pero fuera de la escuela también hay más trabajo que hacer, en la supervisión, la supervisora argumenta que también a ella le solicitan de manera urgente en Servicios Regionales o con la jefa de sector cierta documentación así que no hay ningún motivo por la cual postergar o en su defecto no entregar lo solicitado, la supervisora solicita...

...El informe trimestral de los Consejos Escolares de Participación Social, cuando ya le habíamos dicho que no se podía imprimir por el momento, y después de eso nos dice: Directoras que fueron a la información junto con sus presidentes de sus Consejos Escolares sobre la función que tiene sus presidentes así como todos los consejeros, unos fueron al municipio de Cardonal y otros en Actopan, que deben de anexar la lista con nombres y firmas de que sí les dieron la información que recibieron allá con los padres consejeros...todavía no terminamos con una cosa cuando ya nos piden otra”, (R. O. 10/14-04-16.pág.5)

La supervisora escolar hace uso del poder que le otorga el estatus que tiene para hacer cumplir a las directoras-docentes lo que solicite y a la hora que lo pida, porque aunque se molesten las directoras por no contar con las condiciones necesarias para realizarlo en cierta página solo les dice que lo intenten una y otra vez hasta tener éxito pues se tiene que entregar porque de lo contrario aparecerán sus nombres en el registrado de cumplimiento en la libreta de bitácora o/y en la gráfica de cumplimiento que se tiene en la supervisión escolar.

Además del cumplimiento con lo solicitado en la supervisión escolar así como en la plataforma de la SEPH, las directoras también tienen que cumplir con lo administrativo en la escuela, es decir, contar con la escuela la libreta de entradas y salidas, contar con la libreta de visitas, tener presente el cronograma de actividades mensual y anual tanto en lo administrativo como en lo

pedagógico, tener impresa la Ruta de Mejora Escolar antes denominado así, ahora Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) contemplando las seis fichas de Buenas Prácticas para la Nueva Escuela Mexicana (Aprendizaje Colaborativo desde la Gestión Escolar, Aprendizaje Colaborativo en el aula, Escuela y familia dialogando, Formación Cívica y Ética en la vida escolar, Inclusión, Sumando Acciones frente al cambio climático) que permita orientar, planear y materializar procesos de mejora en los planteles escolares ofertando una educación de calidad, en el que establezcan las prioridades, metas y acciones que llevarán a cabo para lograrlo, haciendo uso para ello su autonomía de gestión.

El atender el rol directivo, las directoras han descuidado la parte pedagógica, la enseñanza, la directora comenta que...
...“Hacer la función doble es complicado a veces demasiado pesado porque, este sí, nos cargan de trabajo administrativo y por atender ese aspecto pues descuidamos también un poco el aspecto pedagógico, porque no es lo mismo estar libre sin grupo, que estar pensando a que ahora me toca entregar documentos, y que ahora me toca entregar esto documentación, y que las reuniones además el grupo...”
(Entrevista No.1.LPR. 2016. P. 8).

Es tanta la carga de trabajo, comentan las directoras, que esto las ha llevado a que dejar en segundo término el asunto del proceso enseñanza-aprendizaje, han tenido que dividir tiempo de la jornada laboral para dar atención a cada rol donde el aspecto administrativo siempre se les da más prioridad debido a que su exigencia de cumplimiento es mayor y continuo, entonces la existencia de una educación de calidad e inclusiva, donde el lema actual es “que nadie quede atrás ni fuera” no se da.

Desde el sexenio de Peña Nieto, la carga administrativa era real y permanente, ahora en este actual gobierno el Secretario de Educación Pública Esteban Moctezuma Barragán, uno de sus prioridades es justamente la descarga administrativa dando mayor peso al aspecto pedagógico, sin embargo, quizá la carga administrativa ha disminuido un poco pues el tiempo que antes se le destinaba al aspecto administrativo, ahora se ha suplido por

otras actividades más que de alguna manera u otra está absorbiendo el tiempo real de enseñanza - aprendizaje en las aulas; y es que ahora la DGEI ha implementado como estrategia, como una forma de dar realce y tratar de mostrar que sí está haciendo “algo” por educación indígena, el encuentro de sectores para la demostración de: Escolta, Canto del Himno Nacional Mexicano, Canto a Hidalgo, toque de bandera, y juramento a la bandera; situación que ha generado que las directoras busquen espacios y tiempos de ensayo quienes por su propia iniciativa tuvieron que buscar personal capacitado para que les apoyara debido a que la mayoría del personal tanto docente como directivo no hablan la lengua indígena hñähñu y por lo tanto no habían practicado lo solicitado, tampoco se hace uso como medio de instrucción.

Estas reuniones de ensayo absorbía ahora el tiempo destinado a lo pedagógico debido a que los docente y directivos que trabajan lejos del lugar de ensayo no iban a sus centros de adscripción debido a que implicaba salir temprano además de pagar servicio de taxi para poder llegar al llamado a hora señalado pues donde laboran algunas directoras - docentes no hay transporte público de manera continua, normalmente las educadoras ingresan y salen a sus comunidad de trabajo con los docentes de la primaria o secundaria ya que no cuentan con transporte propio.

El sentir y vivencias que las directoras – docentes muestran durante su desempeño de ambos roles en las instituciones educativas, refleja de alguna manera u otra la situación que presentan las escuelas y el personal de la SEP en el medio indígena en donde sigue siendo una utopía la equidad e inclusión educativa porque en la realidad la educación que se brinda a esta población no es cómo lo marca las leyes que regulan educación indígena a nivel nación, las condiciones geográficas, de desarrollo y económicas de las comunidades indígenas agudiza aún más esta situación, las directoras tratan de dar lo mejor cuando están en las aulas pero las circunstancias o condiciones de las escuelas y de las demandas homogéneas de cumplimiento de ambos roles no permite dicha excelencia académica.

Educación indígena, como se hizo mención anteriormente, cuenta con una estructura de autoridades tanto a nivel Estatal como nacional quienes se encargan de velar por los derechos de la niñez indígena, de asegurarse se dé esta calidad y equidad educativa

Sin embargo sigue siendo solo un medio para el logro de objetivos políticos, social y cultural del país como desde su origen, porque solo se ha de incorporar al indígena a la cultura nacional a fin de lograr homogeneizar la lengua y cultura (Vaughan, 2001) pero sin considerar la lengua y cultura que ellos poseen como base para ofrecer educación (Quintanilla, 2004) de acuerdo a sus características de manera real; se ha dejado sólo al directivo-docente con esta enorme demanda educativa, donde con el otorgamiento de una clave directiva o sin ella, los directores – docentes tienen que desarrollarlo como puedan, y con ella una seudoparticipación (Ball, 1987) de las autoridades que le corresponde esta responsabilidad donde otorga una de “autonomía” de gestión a cada escuela para la toma de sus propias decisiones y cuando lo quiere hacer así no los puede hacer porque no existe las condiciones de recursos humanos, de infraestructura y equipamiento, de la capacitación del profesorado con respecto a la lengua indígena y al manejo de las TIC’S; a las directoras, ya sea con clave o no, no se les pregunto si estaban de acuerdo con desempeñar esta doble responsabilidad, solo se le notifico y a partir de ahí el cumplimiento de esta demanda de manera diaria, para las directoras que ostentan la clave, el cual no solicitaron sino que se les fue otorgado como *justicia laboral* desde el discurso del secretario del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) en el año 2006 como vez primera en el otorgamiento de dictámenes de claves directivas en preescolar indígena y es que cuando les otorgan la clave no pensaron lo que esto les traería en un futuro no tan lejano:

(...) Cuando me dieron la clave directiva nunca me puse a analizar, tampoco nos comentaron cuales eran los beneficios ni los perjuicios después, y dije sí la clave directiva que a todo dar, voy a ser directora, se sentía bonito en aquella

época... pero después ya nos pusieron trabas, nos dijeron todos los que tengan clave directiva ya no participan en carrera magisterial, o porque trabajan con grupo ahora donde te acomodamos, y nos fueron frenando y más ahora con esto de la reforma educativa menos todavía, entonces ya para mí la clave directiva ya es mucho una limitante... Pues yo creo que ya la clave directora, en la actualidad, es más un castigo porque ya es mucho trabajo (risas) es un castigo porque nos frena en otras cuestiones, para salir adelante nos ha frenado. (Entrevista No.1.LPR. 2016. P.9).

Y es que la clave directiva entonces no solo ha implicado excesiva carga laboral, sino también una limitante de ascenso al estímulo de carrera magisterial, debido a que, por no ser directora efectiva, porque también se es docente frente a grupo, no estaba en condiciones de poder participar para una promoción de esta manera. Desde estas situaciones reitero que el discurso utópico por quienes toman las decisiones de asignación y de participación también le va abonando al malestar docente, donde esto no interesa a las autoridades educativas como tampoco el rumbo adecuado de la educación en el país pues solo sigue siendo una forma de concretar intereses propios haciendo uso de la posición en que se encuentran dentro de la estructura organizacional, donde el directivo – docente en el sistema indígena no se ha podido concretar una educación intercultural y bilingüe, y es que he podido observar que en las escuelas de educación preescolar indígena no se ha podido concretar en las aulas el uso de la lengua indígena hñähñu como medio de enseñanza - aprendizaje, a partir de una visión de diversidad, donde las directivos – docentes sientan orgullosos de la modalidad donde se encuentran adscritas manifestándose en su empeño de aprender la lengua indígena para ofrecer una educación bilingüe y con ello fomentar en los alumnos la valoración de su cultura a partir de un pensamiento crítico, sin embargo estas políticas indigenistas emitidas solo han sido desfasadas y han llevado al detrimento de la cultura y lengua de pueblos indígenas (Delval, 1993).

Y es que ofrecer una educación intercultural significa definir las “metodologías y contenidos escolares que permitan que las alumnas y alumnos valorar su cultura y otras culturas, para lograr su pleno desempeño tanto en la sociedad

actual a los ámbitos estatal y nacional” (SEP/DGEI, 2010:176) pues la castellanización que afloró y sedimentó en la época posrevolucionario parece perpetuarse en estas escuelas de educación indígena; el director-docente tiene la encomienda demanda de dar atención educativa a niñas, niños y jóvenes indígenas, considerando la diversidad sociocultural, económica, cultural y lingüística en el que se encuentre laborando, erradicando así las posibles formas de enseñanza homogeneizantes que pudiera presentarse en estas instituciones educativa.

Se puede observar que no se logra “atender a grupos indígenas con calidad y pertinencia cultural de manera que alcancen los objetivos nacionales de la educación básica, logren un bilingüismo oral y escrito efectivo, y conozcan y valoren su propia cultura” (PNE 2001-2006, p. 133), en la realidad no se lleva a cabo porque el tiempo es una limitante para ellas, entonces no hay tiempo para pensar en esta forma de enseñanza; quizá sea un gran motivo el tener que salir antes del horario establecido de clases para atender cuestiones administrativas, o para atender asuntos sindicales, o quizá tenga que ver con asuntos de la gestión; no importa el motivo por el cual no se oferte la enseñanza de manera contextualiza, un derecho de la niñez indígena, sin embargo, la entrega de documentación en los diferentes espacios, como por ejemplo a los Servicios regionales para entregar documentos del programa de Apoyo a la Gestión Escolar (AGE) pues para poder llevar a cabo este rol debe de ausentarse de su centro de trabajo, y si en ese día no pudo resolver determinado asunto entonces tendrá que formarse de nuevo o esperar su turno para la revisión de documentos de AGE por ejemplo, por lo que esto le implica perder un día más de clases con sus alumnos a su cargo pero además la oportunidad de apoyar al personal docente con lo que se refiere a dificultades pedagógicos o alguna situación con sus alumnos, porque también sabe que eso también le corresponde desempeñar, ante esta situación una directoradocente señala:

(...) A mí me gusta atender los niños, si estoy con los pequeños pues atender a los pequeños, si me gusta cumplir con la cuestión administrativa, si lo hago, pero también que

nos den tiempo porque eso es lo que a mí no me gusta, que me presionen demasiado en el aspecto administrativo, cuando yo me siento muy presionada, hago lo que puedo y doy lo que puedo porque no podemos hacer maravillas en las dos cosas... es la responsabilidad que uno tiene de cumplir, buscar la manera de cumplir con los alumnos y buscar la manera de cumplir con el aspecto administrativo, y cuando hay tiempo con mis compañeras (R.E.1/2016.P.10)

Sin embargo existe otra situación más que complica aún más el hacer de las directoras- docentes para poder cumplir con ambos roles, y es que una de ellas tiene la necesidad de dejar el grupo sin clases durante todo el horario establecido o en su defecto salir temprano, debido a la distancia que existe entre la escuela y supervisión escolar así como de la presidencia municipal, y es la directora quien tiene que hacer gestión de manera personal pues su comité escolar no cuentan con transporte particular como tampoco económico para ir hasta Metztlán, municipio al que pertenece la localidad, ya que no hay transporte público de manera permanente solo los días miércoles y solo una vez durante el día; entonces es la directora quien lleva su auto y cubre todo los gastos que esto genera.

Otra situación que actualmente desconocen y que además les causa angustia, es si serán evaluadas como directoras porque ostentan dicha clave, o serán evaluadas como docentes debido a que están frente a grupo; esta situación les causa incertidumbre por que comentan que les implica entonces prepararse para presentar en ambos roles, para poder responder a una evaluación donde el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) ya ha emitido documentos normativos para estudiar, entre los requerimientos planteados se puede citar algunos, a pie de letra dice:

...La Evaluación del desempeño del personal con funciones de dirección considera los siguientes aspectos: La planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas con el marco jurídico y administrativo aplicable; la generación de un ambiente escolar conducente al aprendizaje; la organización, apoyo y motivación del personal docente; la realización de tareas administrativas, la

dirección de procesos de mejora continua y la promoción de la comunicación entre la escuela, la familia y la comunidad. Para evaluar el desempeño del personal con funciones de dirección, se han definido las siguientes etapas: Expediente de evidencias de la función de dirección, Examen de conocimientos y habilidades directivas, Ruta de mejora argumentada, y En esta etapa el personal con funciones de dirección elaborará una Ruta de mejora en la que identifique claramente las prioridades de la escuela, así como una propuesta de acciones para atenderlas y evaluar sus resultados. Además, el personal con funciones de dirección elaborará un escrito en el que analice, justifique, sustente y dé sentido a las acciones elegidas para atender las prioridades de la escuela. (SEP/CNSPD, 2013).

Y es que, por un lado, el director es “la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma” (Borjas, 2001), donde los directores “son los más activos agentes del cambio en las escuelas... el director como líder de la organización” (Ball, S. 1987: 73); y por otra, se es docente, quien “define la situación según sus roles y objetivos, sobre todo en los puntos relacionados con los objetivos de instrucción y disciplina que estén de acuerdo con los suyos” (Hargreaves, D., 1986:153).

Sin embargo el no contar con las condiciones necesarias para poder llevar a cabo este rol directivo y docente, le causa entonces varias situaciones: desesperación, incertidumbre, angustia, enojo, frustración, y malestar en cuestión de salud, esto es, una presión emocional y profesional por no poder cumplir con todo lo requerido al mismo tiempo.

Las directoras viven un estrés laboral, acompañado por un malestar docente, el cual se presenta debido a una intensificación del trabajo diario que vive el directivo - docente, esto ha ocasionado el deterioro de su salud por el ambiente social laboral que vive diariamente al llevar a cabo la dualidad; por una parte,

el rol como directora que tiene que ver con el cumplimiento de la cuestión administrativa, gestión, pedagógica, sindical, laboral; y por otra, el rol docente el cual le implica planear, organizar, elaborar sus recursos, evaluar; aunado a otras responsabilidades y situaciones que tiene que ver con su vida personal y familiar.

3.2. La cultura institucional: La institución y lo simbólico, donde el ejercicio de poder es un asunto en cascada

Una de las políticas más puntuales que determinaron las prácticas de los directivos y los docentes en el sexenio que termino, fue el Consejo Técnico Escolar, como algo ya instituido, que desde el ciclo escolar 2013-2014 la Secretaría de Educación Pública recupera este espacio como estrategia de mejora educativo, sin embargo, alrededor del CTE se tejieron muchas cosas, porque suponía un trabajo colectivo entre los docentes con ello cambiando el rol del director sustancialmente, es decir, suponía que en este espacio sería un espacio de diálogo, reflexión e interacción entre pares, un espacio donde se analizaría información en torno a los aprendizajes de los alumnos y el servicio educativo que brinda la escuela, sin embargo solo fueron espacios de arduo realización y entrega de productos a la supervisora escolar como una manera de cumplimiento y obediencia con lo solicitado, pasó a ser solo un lugar de entrega-recepción en cada sesión y no un lugar donde en colegiado se elaborara estrategias compartidas de mejora; el Consejo Técnico Escolar paso de ser un espacio de mejora educativa a ser un espacio con las condiciones idóneos para acentuar, por un lado, el dominio hacia el maestro, y por el otro, la intensificación de trabajo; porque desde lo que plantea es que no hay que perder de vista que...

...Su propósito es que los colectivos docentes conversen permanentemente sobre cómo mejorar los aprendizajes de los alumnos; cómo se vinculan los rasgos que integran la normalidad mínima y pueden explicar, en alguna medida, los resultados del aprovechamiento escolar; que establezcan una visión compartida de lo que hace falta o conviene modificar en la escuela, y generen compromisos y acciones concretas y verificables. Se crea un círculo virtuoso donde

se analiza la circunstancia actual, se proponen y ejecutan nuevas acciones, se valoran y se vuelve actuar sobre la circunstancia modificada. Ésta es la dinámica a la que debe conducir la Ruta de Mejora. El verdadero valor de una Ruta de Mejora se consigue cuando se traduce en acciones concretas en los salones y en la escuela, cuando las cosas pasan, y no cuando se tiene un documento con el que los maestros no se identifican y sólo sirve como requisito para un expediente. (SEP: 2013-2014:9).

Sin embargo la realidad es diferente, cabe mencionar que aunque se hable de una autonomía de gestión en las escuelas no se da así en este espacio de reunión, lo cierto es que la supervisora solicita los productos tal y como se especifica en las fichas de trabajo para el Consejo Técnico Escolar los cuales se tienen que entregar para el archivo en la supervisión escolar como una evidencia de cumplimiento para sus autoridades inmediatas, aunque se remarque dentro de la ficha de trabajo de que solo es una propuesta de trabajo, la realidad es que las escuelas tienen que realizarlo tal cual, hasta el uso de los mismo formatos que se propone; no se lleva a cabo una autonomía escolar. Las directoras son condicionadas por la supervisora para lograr su cometido a partir de gráficas de cumplimiento los cuales están a la vista de todos los que integran la zona escolar y con letras grandes, con varios indicadores, por ejemplo, la entrega oportuna de la documentación según lo que se esté solicitando, puntualidad, asistencia a reuniones, y firmar una libreta de entrada y salida; son las estrategias de control, una directoras comenta...

...En la supervisión luego a veces se manejan graficas de cumplimiento, lo importante es entregar y si llegué un poquito tarde pero ya está lo que pide, pues por las situaciones que vivimos como le digo, no tenemos todo en nuestra escuela para decir rapidito lo hago uno tiene que trasladarse buscar en donde y a encontrar el servicio (E.R.1/2016. P.11-12).

Además de utilizar las gráficas de cumplimiento, la supervisara también hace uso variado del ejercicio de poder con su personal directivo, uno de estos

medios es levantar actas de extrañamiento cuando llega a las escuelas y las directoras - docentes no se encuentran allí pues las directoras-docentes ya tienen conocimiento de que no pueden utilizar las horas de clases para atender asuntos que no tengan que ver con la enseñanza; los asuntos de gestión, administrativos y demás, se tienen que llevar a cabo después de clases. La supervisora escolar hace uso de su poder desde el discurso, pues durante una reunión donde se les citó, la supervisora les dijo:

“Directoras por favor necesito un relación de las escuelas que faltaron del día 27 de abril al día 16 de Mayo, me lo pide la jefa de sector, porque el 30 de abril y el 10 de mayo no es suspensión y deseo saber si alguna escuela suspendió clases, porque habrá descuentos para las compañeras” (Obs.No.10. LPR/AHP/EMS.2016

Sin embargo hubo mementos en donde la propia supervisora escolar comisionó a dos de ellas para que asistieran a cursos de alfabetización y la otra en cursos de matemáticas sin importar si la escuela unitaria se quedara sin clases, entonces se puede observar que tanto los directivos-docentes como la supervisora, en este ejercicio de poder, “sirven a sus instituciones y a su sociedad como guardianes de la continuidad...las escuelas pueden ser considerados como campos sociales de debate en los que compiten posiciones.” (Ball, S., 1987:89).

En este ir y venir de la doble función se van dando relaciones de mandato-subordinación, esto según el estatus que cada uno de los sujetos tiene en esta cascada de poder, por una parte, de supervisión hacia directoras, y por otra, de directoras al personal docente, y es que las directoras-docentes hacen uso del estatus que tienen en la escuela para hacerse obedecer, esto es, hacen uso de los recursos humanos con que disponen en sus centros educativos como medio para conseguir realizar su trabajo dentro de estas las instituciones que funcionan como campo de acción o espacio de concreción de quienes se encuentra dentro de ella, dentro este espacio donde como parte instituido se lleva a cabo “la cosa establecida, las normas vigentes, el estado de hecho confundido con el estado de derecho. Por el contrario, se ha ocultado

cada vez más lo instituyente” (Loureau. R., 1975:137) donde aunque exista muchas situaciones de molestar de lo normado institucionalmente, no se puede llevar a cabo lo contrario porque entonces ya no se estaría cumpliendo con la responsabilidad asignada.

En este caso entonces, los recursos humanos con los que se valen las instituciones educativas, desde la parte instituido para llevar a cabo el ejercicio del poder, ha sido precisamente el medio que ha utilizado el directivo-docente en el medio indígena, y es que en la actualidad se puede observar que lo instituido tiene mucho peso en las instituciones para la aplicación de la normatividad, tan es así que como resultado se va desarrollando lo instituyente también para poder dar atención a esta dualidad de rol.

En este sentido y ante esta doble demanda hacia las directoras – docentes, buscan entonces diversas estrategias para poder llevar a cabo este doble rol, es necesario para ello el uso del poder por parte de sus participantes, ya que como argumenta Alicia Corvalán, en las instituciones transcurren un sinfín de situaciones de índole organizacional, con normas-leyes preestablecidas, se dan prácticas tanto mitos como ritos, en ella se enlazan acontecimientos laborales, cuestiones de poder, vínculos libidinales individuales y grupales, insertos en la cultura organizacional determinada que es sostenida por mitos a través de ritualizaciones cotidianas; en las instituciones se hace consciente lo que estando a la vista se hacía invisible, esto es, la Institución es un lugar de “Reservorios sociales, de recuerdos individuales que constituyen una trama social valiosísima” (1996:48) donde se analizan memorias individuales y colectivas de los sujetos involucrados, es el espacio donde se develan las tramas institucionales, se forjan la identidad tanto individual como colectiva de los individuo en las culturales de organización instituidas a través del tiempo.

Las instituciones educativas se presentan como espacios llenos de tramas institucionales develan las personalidades de los agentes que en ellas participan. Finalmente tienen que atender a las demandas del rol directivo y el rol docente sin importar si cuentan con un documento oficial que avale o

respalde dicha responsabilidad, se tiene que llevar a cabo como parte de sus obligaciones, como parte de sus funciones, donde no todas tienen experiencia en el puesto y entonces lo desarrollan desde su imaginario (Catoriadis, 1989).

Las directoras-docentes carecen de las condiciones necesarias para poder llevar a cabo esta dualidad de roles, y es que atender grupo y además de la dirección, la directora-docente, tiene como una limitante importante para ella, el tiempo, el tiempo para llevar a cabo ambas funciones, para ellas los tiempos son muy cortos y demandantes; entonces es necesario apoyarse de sus diferentes comités para atender ambas demandas donde para ello tiene hacer uso de su condición de directora para hacerse obedecer pues además cuenta con una situación más a su favor, el de trabajar en lugares donde al maestro aún se le obedece y respeta; sin embargo, esto no siempre se puede contar con su apoyo cuando se trata de hacer gestión solos debido a que los padres de familia no siempre cuentan con el recurso económico para realizar la gestión solicitada debido a que los gastos son grandes por lo retirado que esta su localidad al ayuntamiento municipal, pues les implica horas para llegar, entonces en muchas ocasiones la directora tiene que dejar de asistir a su centro de trabajo para llevar a cabo dicho proceso de gestión.

El limitante tiempo también impacta en otra situación que viven las directoras -docentes, y es que el tener y mantener una buena así como cercana comunicación con los padres de familia ya sea en una asamblea general o en privado con la finalidad de dar a conocer las fortalezas o áreas de oportunidad que presentan sus hijos con respecto al logro de sus aprendizajes esperados, también necesita de mucho tiempo, debido a que los tiene que atender después de clases y por lo regular no siempre pueden porque se les demanda atender más responsabilidades. Atender a los padres de familia así como apoyar al personal docente a su cargo no siempre logra hacerlo pues comenta “o atendiendo a mi grupo, u observo la clase de las maestras para ver en que puedo aportar” y es que quizá sea necesario...

...influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos. La expresión influir debe despojarse de todo tipo de connotaciones peyorativas. Influir supone proporcionar ideas (a menudo inspiradas en las iniciativas del propio grupo), reelaborándolas y presentándolas organizadamente; proporcionar recursos; establecer nexos; coordinar acciones; posibilitar ayudas; dinamizar equipos o, también, recordar compromisos y velar para que los acuerdos se cumplan. Dicho de otra manera, el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados mediante el trabajo de otras personas. (Antúñez, 2003).

Este tipo de control, de verificación permanente por el cumplimiento de lo solicitado, ha originado que las directoras sigan este patrón con el personal docente, y es que una de las directoras-docentes, no solo hace uso de tu estatus como directora hacia los padres de familia, comité de padres de familia y el personal docente a su cargo para lograr que haga lo que se le pide, sino que también lo lleva a cabo con su alumnos, ella se vale de algunas tácticas que implementa la supervisora para lograrlo, y es que también hace uso de gráficas en el salón de clases para que los alumnos acaten con lo solicitado, algunos elementos que recupera en estas gráficas son: el cumplimiento de tareas extra clases, reglas del salón (permanecer sentados y en silencio en sus lugares), registrar las participaciones que van teniendo sus alumnos según el lugar que van ocupando en el transcurso de la clase en los trabajos o actividades solicitados; por lo regular para lograr su cometido se apoya en Consi (muñeco de trapo de color verde que el DIF otorga a las escuelas para fomentar los valores) para intimidar y condicionar a sus alumnos pues les dice que si hablan en clases o se levantan de sus lugares entonces Consi se enojará. Esta forma de actuar del directivo - docente también es llevada a cabo por una de sus compañeras en la escuela.

Una de las directoras-docentes quien tiene bajo su cargo tres docentes (la que atiende el primer grado, otra que tiene bajo su cargo alumnos de segundo

grado, y por último un profesor de Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular), lleva a cabo su rol haciendo uso de su rol de directora, utiliza el horario de recreo (10:30 - 11:00) para atender asuntos administrativos pues cita a los padres, madres o tutores de los alumnos para entregar evaluaciones del desempeño académico, algunas de sus intervenciones: “Buenas tardes, la reunión se debe a que debemos de respetar la normalidad mínima que ya conocen, no debemos de utilizar el horario de clases para reuniones con padres de familia, por eso aprovecho el receso para darles a conocer las evaluaciones de sus hijos del tercer periodo que fue en el mes de marzo pero como subimos a la plataforma las evaluaciones en estas vacaciones es por eso que hoy se los voy a entregar” (R.E.2/24-04-2016), sin embargo, se puede observar que no solamente utiliza el horario de receso para las reuniones, sino que también ocupa mucho tiempo del proceso de enseñanza-aprendizaje que justamente corresponde desarrollar con su grupo de tercer grado. Entonces se observa que, aunque en su discurso se centra en el respeto y cumplimiento de la Normalidad Mínima, prioridad del Sistema Básico de Mejora, en la realidad no se lleva a cabo.

Además de hacer uso del tiempo que está destinado para la enseñanza, también hace uso de otra estrategia más para poder darle atención al rol directivo, esto es, apoyarse del personal docente que está bajo su cargo para que atienda su grupo de alumnos que cursan el tercer grado en lo que ella atienda otros asuntos ya sea que tienen que ver con la escuela o de índole personal; y es que hoy en día, las exigencias planteadas hacia las directoras-docentes son muchas, esto es, la entrega de documentación en la supervisión escolar de manera continua y en tiempo y forma, capacitarse o capacitar en los Consejos de Participación Social, asistir y crear espacios para los círculos de estudio ya sea a nivel zona o escuela, realizar solicitudes para el Apoyo a la Gestión Escolar, hacer informes de manera mensual de los avances en el desempeño educativo de sus alumnos e informar a los padres de familia además de apoyar a su personal para la evaluación de sus alumnos, y demás; le ha ocasionado diversos estados emocionales, le ha originado estrés laboral, una de las directoras-docente dice ante este el rol directivo:

Es complicado porque la verdad no es tanto que nos den sino a veces nos dicen diríjanse a esta página abran la información, a veces si hay a veces no hay a veces el sistema no nos permite continuar pero pues igual uno ya no está en sus manos de uno, yo por ejemplo me enfoco en el aspecto pedagógico por mis pequeños bueno intentando cumplir con lo de las situaciones didácticas ahí ya puedo decir que conozco un poco la metodología para el desarrollo de ello, pero si a veces me desespera estas cuestiones administrativas cuando no están disponibles los servicios que nos piden, entre más esta lo de participación social, nos dicen no para tal fecha el este y el otro y solicita y nos dan tal fecha para entregarlo y pues lo raro es de que no hay disposición en el sistema... pero si es un poquito frustrante en la cuestión administrativa y más con eso del internet... esas cuestiones de las tecnologías, un poquito le entendemos. (R. O. 10/14-0416.pág.5)

Durante el tiempo en que la directora-docente pide a su personal apoyarle con sus alumnos, ella hace entrega algunos formatos con actividades para que los alumnos lo realice en el salón de su personal docente, en el mismo salón donde se encuentra sus alumnos; en otras ocasiones solamente se los lleva al su salón de la docente sin dejar alguna indicación de las actividades que deben de realizar sus niños en lo que sale de la escuela. Cuando la directora-docente va a tener reunión en la escuela en horarios de clases, entonces le avisa un día antes a la educadora encargada de atender su grupo que cierta hora tiene que ir por sus alumnos y llevarlos a su salón; aunque haya más personal docente en la escuela, siempre es la misma educadora quien le pide atiende su grupo, esto se debe a que ya llevan años trabajando en la escuela, además de que cuando la personal quiere salir temprano o en su defecto ausentarse de la escuela sabe que lo puede hacer sin ningún problema.

Realiza la misma estrategia de asignación de grupo la directora-docente con el personal docente cuando tiene que acudir a la supervisión a entregar documentación, recibir información; o cuando se tiene que dirigir a atrás instancias para realizar algún trámite de programas con las que fue beneficiada su centro de trabajo, o en su defecto se le solicita asistir a determinados cursos o capacitación para poder atender dicho programa (por ejemplo: Apoyo a la

Gestión Escolar); o cuando tiene que salir para las oficinas de la Secretaría de Educación Pública para atender asuntos sobre inventario escolar, información y entrega de documentos de la luz eléctrica en la escuela porque de no llevarlo a cabo la escuela estaría sufragando los gastos que este eroga, o cuando la supervisora solicita participen en un encuentro Estatal. Desde la voz de una de las directoras-docentes:

Voy a tener reunión con las mamás de mi grupo, ahorita a las once hora del recreo aprovecho para hacerlo porque saliendo me voy a dejar lo de AGE (Apoyo a la Gestión Educativa) porque ayer que fui dice que estaba mal un dato y me lo regresaron y ya ve que no se puede hacer reunión en hora de clases, por eso voy a aprovechar el recreo ...Esta actividad del Memorama es el que voy a llevar para presentar en el curso del quinto Encuentro Estatal para el Intercambio de Experiencias y Estrategias Didácticas en la Formación de Lectores y Escritores el 30 de Mayo en Pachuca, van algunas directoras de la zona, la supervisora ya nos envió correo y yo creo que también nos van a decir el viernes en la reunión que tenemos porque primero tenemos la reunión sindical luego oficial
(R.O.2/25-04-2016.)

La educadora de segundo grado que acata las indicaciones de su directora sabe que, favor con favor se paga, que cuando necesite salir temprano o ausentarse de la escuela, su directora no le dirá que no; cuando esto llega a pasar, ahora la estrategia que utiliza la directora-docente es solicitar a la educadora de primer grado atienda los alumnos de la educadora que se ausenta.

El permitir que el personal se ausente de su trabajo, no significa que la directora reduzca su autoridad sobre ella, y es que el personal docente tiene que entregar su plan de clases de manera semanal además de firmar diariamente la libreta de entrada y salida. Aunque la directora-docente tenga la planeación del personal docente, no puede observar si en realidad es la manera en que se está abordando las actividades pues argumenta que el atender grupo no le permite hacerlo, sin embargo les solicita que le muestren mensualmente las fortalezas y áreas de oportunidad del grupo; como resultado de ello, ahora se

genera el uso de mando de parte de las educadoras hacia los padres de familia donde les exige el cumplimiento de tareas, materiales, asistencia y permanencia de sus hijos en la escuela, para poder entregar esto como evidencia de cumplimiento a su directora.

Además cabe mencionar también que las directoras-docentes hacen uso del poder de su rol directivo. La directora en una de las escuelas, es quien finalmente toma las decisiones, por ejemplo, establecer los horarios de entrada y salida, la toma de decisiones en la organización de la escuela haciendo uso de una seudoparticipación (Ball, E., 1989) del colectivo docente, de una consideración falsa de participación, porque finalmente la última palabra lo toma se la directora-docente, igual lo hace con los padres de familia.

Sin embargo cuando es la directora-docente quien necesita salir temprano, ya sea para arreglar asuntos de índole administrativo, de gestión o personal y ese día coincide con la visita de la supervisora escolar a la escuela, entonces la directora - docente cambia de manera inmediata sus planes y toma nuevas decisiones rápidamente; uno de las acciones que implementa para mostrar ante la supervisora que cumple con la normatividad en la institución educativa, es escribir rápidamente una nota para que la intendente (quien le paga los padres de familia) lo lleve a pegar en la puerta de la entrada principal donde especifica la nueva hora de la reunión con los padres de familia, esto cuando la directora ya ha colocado el aviso en la hora de entrada o un día antes que sería durante el horario de clases; los padres de familia llegan a la hora indicada por la directora-docente un día antes (10:30 a.m.) y ven la nota con la hora cambiada entonces se tienen que esperar hasta que el reloj marque las doce (pues este es el horario de salida de los alumnos de nivel preescolar) para que la directora de la indicación de abrir la puerta y pasen a la reunión, o en su defecto deben esperar a que la supervisora se retire pronto (antes del horario de salida) de la escuela para que la directora solicite a la intendente abrir la puerta para la reunión. Ya estando adentro del salón para la reunión, los padres de familia cuestionan el cambio del horario de la reunión, la directora

les contesta que no pudo atenderlos porque estaba ocupada atendiendo a la supervisora escolar, se disculpa y da inicio a la reunión.

Todo ello con la finalidad de hacer parecer ante la supervisora escolar que se respeta el horario de clases como lo demanda la Normalidad Mínima, prioridad del Sistema Básico de Mejora Escolar, pues la directora-docente sabe que tiene que cumplir con esta normalidad así como entregar o mostrar todo en orden las cuestiones administrativas porque de lo contrario estará el nombre de su escuela en la grafica que se encuentra en la supervisión marcado de incumplimiento; la supervisara argumenta que también a ella le solicita su autoridad inmediata (jefa de sector) de que las escuelas deben de tener todo en orden el asunto administrativo, en este caso, las escuelas que integran la zona escolar. La supervisión:

“no es actividad de inspección y marcada autoridad sobre el personal, es un proceso único e integral, cuya acción va dirigida a ayudar, apoyar a compartir, a contribuir para que el docente en servicio progrese en su propia formación. El progresar y hacer progresar, es una acción permanente orientada para conocer, investigar, asesorar, estimular, dar y difundir lo que los demás están en capacidad de ofrecer y fundamentalmente es un servicio público, útil, un proceso democrático donde un grupo de individuos trabajan mancomunadamente en la construcción y logros de metas. Supervisión, es un conjunto organizado de principios, métodos y técnicas que mejoran proceso enseñanza y aprendizaje” (Torres Hernández, A., 2020).

El trabajo de gestión por parte de la directora-docente está latente diariamente, donde tiene que contemplar la gestión escolar como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa...a partir de un Proyecto Pedagógico Institucional como herramienta, a partir de una adecuación al contexto y a las particularidades así como necesidades de su comunidad educativa en cada *unidad educativa* o escuela, y de acuerdo al proyecto nacional...como una propuesta integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca

todos ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella” ” (Pozner, 2002:8).

El clima laboral parece muy abrumador, por una parte la necesidad del uso del uso de poder para concretar intereses o necesidades, este uso de poder o esta combinación de uso de poder dentro de las instituciones educativas se encuentra determinadas no solo por el uso de dicho poder, sino también esta determinados por las personalidades socioculturales de los participantes; la coerción que se da en las escuelas, tiende a ser sumamente enajenantes, tan es así que todos cumplen con lo que le demanda su autoridad inmediata sin importar los medios ni las formas, solo interese el fin, cumplir, porque con el tiempo “pueden adaptarse a la situación y ser absorbidos por la cultura institucional establecida...pueden continuar en la escuela, como voces amargadas y aisladas de oposición a la jerarquía y al status quo” (Ball, S.,1987:74).

Se puede observar que la prioridad en estos espacios escolares no es precisamente la cuestión pedagógica, sino que la atención gira en torno al desarrollo del rol directivo, tanto por parte de la directora-docente, supervisora escolar, como de la jefa de sector; esto se pone de manifiesto desde su hacer de la directora-docente cuando deja a segundo término su rol de docente para atender la cuestión directiva. En las instituciones se construyen y reconstruyen experiencias por parte de los sujetos de manera diaria, donde las vivencias cobra vida durante las relaciones interpersonales, las comunicaciones verbales y no verbales, donde se muestra la identidad personal, profesional e institucional, porque la institución funge como:

...un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social... normas-valor que adquieren fuerza en la organización social de un grupo o a la concreción de las normas-valor en establecimientos, la institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual...cuanto más antigua y consolidada está la escuela en la trama de relaciones sociales, más fuerte y definitorio es el sello con que marca a los alumnos, a sus docentes, a sus climas y a los rasgos de su vida cotidiana (Fernández, L., 1994:17,27).

Es en las instituciones educativas donde se ponen de manifiesto una micropolítica organizacional, donde los sujetos que en él intervienen ponen de manifiesto sus ideologías, experiencias, significados e interpretaciones en el entramado de relaciones e interacciones que se van desarrollando dentro de este espacio; es un campo de acción donde se dan negociaciones, reglas de convivencia, acuerdos, conflictos y disputas entre sus participantes, esto como parte del funcionamiento dentro de la vida escolar, es decir, es en la escuela es donde se efectúan diversas “estrategias con las cuales un individuo o grupo, que se encuentran en el contexto de las escuelas, tratan de usar como recursos de poder e influencia para promover sus intereses” (Ball, S.,1987) en este caso por parte del director-docente para desarrollar su rol enfrentando diariamente cambios sociales de manera dinámico e inacabada, donde el individuo como miembro o elemento principal de la sociedad, se mueve al compás de las circunstancias o situaciones que de ellos se desprende, donde como agentes sociales no se puede predecir las conductas (Ardoino, 1993).

En esta cascada de poder, cada figura hace uso del estatus que se les ha sido otorgado en el sector educativo para lograr sus propósitos, por una parte, la supervisora hacia las directoras mediante el uso de gráficas de cumplimiento, y por otra, las directoras con su personal docente para poder salir temprano o en su defecto ausentarse de la escuela independientemente del motivo que sea evitando así alguna situación con los padres de familia o en su defecto con la supervisora.

3.3. Las discrepancias entre el discurso y la realidad.

Esta situación que se presenta en las escuelas sobre el uso de autoridad en cascada que cada figura desempeña en las instituciones educativas desde el estatus que tiene con el único propósito de atender lo que se les pide a cada una de ellas, en este caso las directoras-docentes, el desempeñar este doble

rol ha ocasionado que el discurso esté al orden del día dentro de los Consejos Técnicos Escolares el cual funge como un espacio de diálogo entre profesionales de la educación para tratar asuntos referentes a los aprendizajes de los alumnos que se presentan en cada una de las escuelas que integran la zona escolar todos los viernes último del mes.

En estos espacios se habla mucho del deber ser, de desarrollo desde lo que un documento avalado de la parte instituida, sin embargo solo queda en eso, en un discurso porque en la realidad solo es un espacio donde se concretizan los intereses políticos, de regular y controlar mediante las políticas educativas que definen la educación por medio de los planes y programa de estudios 2011, donde lo que menos interesa es educar desde a reflexión a los alumnos y donde el docente y directivo no se les da realmente autonomía para decidir a partir de las necesidades y características de los alumnos así como desde las condiciones de la escuela y la situación laboral de los directoras-docentes.

Entonces el Consejo Técnico Escolar operó bajo lineamientos estandarizados para todos, no consideró la particularidad de los contextos de los alumnos, ni de las escuelas como tampoco de los docentes, pudiéndose dar algunas cuestiones indicativas por lo nacional que es.

El Consejo Técnico Escolar finalmente resulta una simulación de autonomía, además de que suponía que los docentes los incorporaban a un trabajo más pedagógico cuando en realidad ellos aludían a una intensificación de trabajo docente, no únicamente más trabajo sino todas sus derivaciones, esto es, esta intensificación de trabajo iba acompañado de estrés, de malestar en dos sentidos: de molestia y malestar de salud; de incomodidad por ser ambientes pocos favorables para el desarrollo pedagógico. El malestar docente, según Ander-Egg (2005), se manifiesta cuando el docente tiene agotamiento emocional y físico, presentando estrés, desencanto hacia su trabajo y sintiendo que la profesión que ejerce no sirve de mucho; implica una serie de aspectos que, desde la visión docente, pueden generarle incomodidad.

Entonces el discurso, señala Foucault, aparece como un ritual de manera dialéctica entre el deseo y el poder, puede aparecer desde una postura singular, temible, maléfico o como una imposición, donde puede darse verdades y mentiras a la vez, hay circunstancias donde se tiene que llevar a cabo la exclusión o prohibición de procedimientos como un ritual, de prácticas preestablecidas que tienen como función regular una determinada situación porque “En toda sociedad la producción del discurso está a la vez controlada, seleccionada y redistribuida por cierto número de procedimientos que tienen por función conjurar sus poderes y peligros, dominar el acontecimiento aleatorio y esquivar su pesada y temible materialidad” (2009:16)

En este sentido, el discurso es y sigue siendo una herramienta o medio eficaz en la educación para mantener un ordenamiento institucional de producción, control, selección y distribución de poder; donde su “carácter inocuo del discurso se diluye y emerge un interés lo suficientemente acotado para orientar su verdadera naturaleza en el contexto regional” (Cruz Pineda, 2013: 74) como escenario político el cual requiere de un análisis y desafío educativo.

Los aspectos políticos, económicos y culturales han y siguen siendo dimensiones que van determinando el rumbo así como el rol a desempeñar por cada uno de los agentes involucrados dentro de las instituciones educativas, donde las leyes están diseñados desde el monopolio y mediante el ejercicio de la hegemonía para acatarlas y no para cuestionarlas, de lo contrario es motivo de ruptura, colapso social, o de uso de la poder para hacerlas cumplir tal cual lo demanda los superiores.

Donde la Reforma Educativa esta descontextualizada y homogeneizadas, no están pensadas para la población indígena, el rol que ha desarrollado el directivo-docente en estas tres escuelas en el nivel preescolar indígena, han sido determinadas por coyunturas, es decir, por una “Condensación particular de espesores de la realidad y del tiempo social, en donde los procesos profundos y de larga duración se hacen visibles en la superficie y en el tiempo

corto” (Osorio, J., 1998:19) donde proyectos tras proyectos educativos no consideran su pertinencia y alcance, se desconoce la realidad socioeconómico y cultural de manera real que presenta el país como punto de partida, no se puede exigir la concreción eficaz de una reforma sino no se cuenta con las condiciones necesarias para implementarlo, y por lo tanto, su logro.

Se presenta ante estos hechos, un gobierno inequitativo en función de las condiciones de trabajo laboral, de inequidad en las escuelas público de educación indígena donde no se cuenta con el personal suficiente para atender a las demandas de contar con una plantilla completa de personal (personal directivo, docentes de educación física, docente de educación artísticas, de computación, inglés, personal de intendencia), donde desde la percepción de los padres esto no es nuevo en sus escuelas, siempre se ha dado un asunto de inequidad.

Además de presentarse una simulación (consciente) en el proceso-enseñanza, donde se cree, desde los padres de familia, las autoridades educativas; que los alumnos se les atiende desde sus derechos como niños mexicanos, derechos que se encuentran en el artículo 3° constitucional.

COLOFÓN

La tesis a la que arribo en el presente trabajo de investigación es, que las docentes de educación preescolar indígena que asumen un doble rol, directoras y docentes, han descuido la parte pedagógica, el motivo, muchos, por ejemplo: por ser escuelas con características multigrado, por ser escuelas unitarias, por la baja matrícula escolar, la prontitud de entrega en la cuestión administrativa, por citar algunos, por lo que tienen que desempeñar ambos roles; aunque normativamente no existe un documento que ponga de manifiesto que esto tiene que darse así, pero por otro lado, dichas directoras-docentes no ponen objeción de atención hacia dicha encomienda debido a que se presenta otra cuestión, esto es, un juego de intereses por ambas partes, y es que por una parte, la parte oficial asigna esta dualidad como una forma de economizar honorarios pues es mejor sufragar un salario que dos, y por otra, esto es aceptado por las directoras-docentes asumiendo este rol por tradición porque de no cumplir con dicha encomienda, ellas pueden ser removidas de sus centros de adscripción, las cuales ya le quedan cerca de sus domicilios, para ubicarlas en escuelas con una alta matrícula escolar donde estará a cargo de varias docentes para apoyar y además de continuar atendiendo grupo porque como ya se ha mencionado, estas escuelas no hay directoras efectivas sin grupo.

En las escuelas es el lugar donde se presentan un mundo de situaciones por parte de los agentes involucrados, quienes ponen de manifiesto sus experiencias, prácticas, e ideologías durante las relaciones interpersonales que se van tejiendo diariamente dentro de las instituciones educativas, los cuales los van configurando, los van definiendo en su cotidianidad.

Estas prácticas son que las precisamente caracteriza, en este caso, al directivo-docente en educación preescolar indígena, quienes a diario viven una dualidad de rol, esto es, como director y docente de manera simultánea; la entrega de

documentación de manera constante a la autoridad educativa, el organizar a los padres de familia, atender los diversos programas en las que participan sus escuelas, de asistir a capacitaciones para la evaluación profesional del desempeño docente, de ir cursos de actualización (no se refleja en el aula), de asistir a los CTE'S, de armar las carpetas de evidencias del docente y del alumnos, de diseñar Estrategias Globales para la mejora de los aprendizajes, y demás; esto situación una disminución o atención total el proceso enseñanza-aprendizaje, al logro de los aprendizajes esperados, pues exigencias que le generan el rol directivo esta primero que nada.

Y que cuando las directoras-docentes desean quedarse más tiempo para atender ya sea la demanda del rol directivo o la de docente en sus espacios de adscripción, por lo regular jamás falta algo que atender, ya que las indicaciones por parte de los que tienen el mando no se lo permiten, simplemente no ésta en discusión, esto aun en horario no hábil, se tiene que acatar lo que la autoridad educativa solicita, esto se logra por medio del rango que posee en la estructura organizacional educativa.

Se presentan entonces algunos elementos problemáticos al desempeñar ambos roles, como lo es la carga de trabajo, el cual genera estrés laboral debido a que hay un excesivo trabajo, hay una intensificación de trabajo, esto porque se tiene que realizar todo lo que tiene que ver con la parte administrativa, de gestión y pedagógica en la escuela. El director -docente tiene que planear, tiene que evaluar, tiene que reportar ahora en una plataforma, tiene que establecer relaciones con todos los padres de familia de la escuela, tiene que atender adecuadamente su trabajo con los niños y tiene que atender toda la parte del trabajo directivo que es la gestión para la escuela, la atención de los requerimientos que le hacen la supervisión escolar así como de otras instancias más, todo esto se junta y esto entonces intensifica su labor docente.

Aunado a que también el directivo-docente es una persona y por lo consiguiente tiene otras responsabilidades más que atender en casa, otras

cuestiones de índole personal, los cuales tiene también le generan estrés, aunado a que tiene que trabajar por las tardes debido al sueldo poco remunerado que percibe como salario de maestro. Los directivos-docentes, son trabajadores y son profesionales, tienen esta doble faceta.

Se presentan en estos espacios educativos relaciones de autoridad, se establecen relaciones hacia abajo, en cascada. Las relaciones de autoridad se presentan como una manera de poder cumplir con la demanda de trabajo, estos requerimientos se dan desde la supervisión escolar, jefatura, subdirección, y demás.

Entonces el logro de “una educación de calidad...de excelencia” queda ambigua, tenue, vaga, utópico debido a que los proyectos educativos han sido diseñados e implementados en el sector educativo solo para obedecer intereses políticos, y no desde las necesidades y características de la comunidad educativa donde el discurso ha sido el medio eficaz para lograr su cometido, sin importar las leyes educativas que rigen la parte filosófica y legal en nuestro país, las cuales fundamenta o respaldan la diversidad sociocultural y lingüística que caracteriza al país.

A pesar de que los diversos Proyectos educativos de Nación que se han diseñado durante la historia educativa en el país, no han podido sanar las desigualdades que existe desde antaño en las comunidades del medio indígena, no se ha podido realmente concretar la atención de las necesidades, intereses, demandas y expectativas de los pueblos originarios debido a lo irreal que han sido dichos proyectos sexenio tras sexenio.

Los problemas del sistema educativo mexicano tienen años que existen los cuales no se han podido superar por falta de determinación por parte del gobierno para sacar adelante a la población indígena, de elevar realmente la calidad educativa; y es que no se ha podido lograr debido a que solo se ha enfocado en atender las presiones internacionales, las demandas de las empresas e instituciones privadas que regulan la situación del país; le exige,

entre otras cosas, insertar a México en los mercados mundiales lo cual le implica necesariamente elevar la preparación empresarial de la población mexicana, esto como una forma de atracción y conservación de inversiones externas más productivas, para lo cual se ha tenido que hacer reformas educativas utópicas.

Los grupos de poder pretenden mantener a la población del país en condiciones de ignorancia y sumisión para asegurar el control de la nación como lo es la ODCE quien una vez inmerso en los asuntos del país no deja de vigilar, decidir y monitorear en la educación y mucho más en momentos de la evaluación estrategia actual del gobierno Peña Nieto como si ello fuese el único problema dentro del sector educativo, es un acto perverso creer que el docente es el único responsable de los problemas educativos que aqueja México cuando los fracasos se encuentran en los modelos educativos descontextualizados, en las desigualdades en la distribución de los recursos para la educación, en la preparación y actualización real y constante del profesorado, en la cruel corrupción en el desvío de los recursos económicos destinados a la operación y mantenimiento de las escuelas, de la pésima actuación del funcionarios responsables de operatividad en el estado así como en las relaciones que se dan entre SEP-SNTE quienes también deben de ser evaluados para ver si merecen seguir en esos puestos clientelares o en su renovación. Por lo que la profesionalización o formación docente solamente tendrá frutos si es que en algún proyecto educativo de nación considere la realización social, cultural y económico del país y no solo sujetarse a intereses políticos y económicos propios por todos lo que tienen el poder de controlar el país.

Las discrepancias entre el discurso y la realidad, desde el discurso cotidiano, de las políticas, la normativa, los documentos que regulan la educación indígena, expresan un discurso ideal cuando con ello disertan que dicha educación se da, pero en la realidad estos discursos se van diluyendo. Los mismos sujetos que se dan cuenta de estas desigualdades continúan aportando en sus discursos, que ofrecen una educación de calidad, lo cual

tiene como consecuencia que el discurso se siga manteniendo, perpetuándose, pero queda diluido pues las practicas continúan, los mismo procesos de enseñanza no cambian, las mismas condiciones de infraestructura, equipo de cómputo (TIC'S) no existen en las escuelas, que no es verdad que las escuelas ejerzan son autonomía.

En las escuelas como campo de acción de las directoras-docentes en preescolar indígena, se vive coerción social, se interioriza normas de representación instituidas ya sea de manera individual o de manera colectiva, se desempeñan diferentes roles a partir del estatus que asigne o se tenga dentro de la estructura organizacional escolar, se dan rupturas en defensa de intereses propios, se construye y reconstruye la identidad a partir de códigos que se establecen en las relaciones en las instituciones desde el subjetivismo así como es un espacio donde se develan y ocultar conocimientos de los sujetos, sus ideologías.

En indudable que dentro de las instituciones hay situaciones no preinscritas, no normado oficialmente, sin embargo, se practican ya como una cultura propia los cuales están cargados de significados adquiridos desde la familia y reconfigurado en la escuela como institución, volviéndose en ocasiones dependientes de la institución donde ya no se cuestiona, confronta sobre lo instituido.

Esta investigación abre un abanico de oportunidades y posibilidades para continuar investigando sobre el rol directivo-docente en preescolar indígena toda vez que es una cuestión que se vive a diario en dichos espacios y modalidad, sin embargo, considero que también es importante hacer algunas aportaciones sobre la manera en que las directoras pudieran aligerar un poco la carga o el exceso laboral, de dar algunas propuestas que pueda aportar un poco al trabajo diario:

- Solicitar a la Universidad Pedagógica Nacional, alumnas y/o alumnos para que realicen observaciones o prácticas educativas en las escuelas donde se viva esta situación.

- Solicitar a la Universidad Pedagógica Nacional, alumnas y/o alumnos para que realicen su servicio social en estos espacios.
- Solicitar a la escuela Normal Básica del Valle del Mezquital de Progreso de Obregón, así como de la escuela Cecyte ubicada en el Maye, Ixmiquilpan, Hidalgo; alumnas para que realicen sus prácticas, en las escuelas de educación preescolar indígena como una forma de apoyar a las directoras-docentes en el trabajo diario, ya sea aquellas con características multigrado o en su defecto las de organización completa porque finalmente no importando que si es uno o lo otro, de toda maneras las directoras cumplen también con el rol de docentes frente a grupo.
- Solicitar a Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyTE) ubicada en el Maye, Ixmiquilpan, Hidalgo; alumnas para que realicen sus prácticas en estas escuelas de educación preescolar indígena debido a que dicha institución de media superior cuenta con una carrera técnica en Puericultura que se refiere a que estudiante realizar actividades dirigidas a desarrollar programas y proyectos para atender de manera responsable y con iniciativa el crecimiento y desarrollo integral del infante: pedagógico, psicosocial y físico , a través de la adquisición de competencias profesionales y a los referentes científicos actuales.
- Organizar talleres con padres de familia para que apoyen en las diversas actividades pedagógicas planeadas con sus hijos, esto como una forma de poder atender el mayor número de competencias y aprendizajes esperados que demanda el currículo educativo del nivel preescolar (PEP 2011), y así optimizar tiempos.
- Activar de manera permanente los diversos comités con que cuenta las escuelas como lo son: Los Consejos Escolares de Participación Social y Asociación de Padres de Familia, con la finalidad de que de alguna manera u otra, apoye a las directoras-docentes con las diversas

actividades que tengan que ver con el rol directivo y docente, esto mediante la coordinación constante entre toda la comunidad escolar.

- De generar propuestas a los dirigentes sindicales del Estado para que mediante su gestión busquen iniciativas para que las directoras cuenten por lo menos con un contrato, interino o uno de base en estas escuelas.

BIBLIOGRAFIA:

- ANDER-EGG, E. (2005). Debates y propuestas sobre la problemática educativa: algunas reflexiones sobre los retos del futuro inmediato. 1a. ed., Rosario: Homo Sapiens.
- ANTÚNEZ, S. (2005). *Organización escolar y acción directiva* (2ª. Ed.).
 - México.
- ANTÚNEZ, Serafín (2004). “La Dirección escolar: Justificación, naturaleza y características”. En Organización escolar y acción directiva. Capítulo 5. SEP, Biblioteca para la Actualización del Maestro. México.
- ANZALDÚA, Arce Raúl (2004). El modelamiento del docente de educación básica por el dispositivo pedagógico pp. 53-87 en La docencia frente al espejo. UAM-Xochimilco, México.
- APRENDIZAJES CLAVE PARA LA EDUCACIÓN INTEGRAL. Educación preescolar indígena Atención a la diversidad y Lenguaje y Comunicación. Primera edición, 2017 © Secretaría de Educación Pública, 2017 Argentina 28, Centro 06020 Ciudad de México.
- ARDOINO, Jaques. (1993), “La invención, ¿Imaginario del cambio y cambio de lo imaginario?”. Pp. 61-72.
- AUGÉ, Marc y Colleryn, Jean Paul (2005) “El trabajo de Campo”. “La lectura”, “La escritura” y “Superar las falsas alternativas” 87-121. En Ibid_ ¿Qué es la antropología? Barcelona: Paidós.
- BALL, Stephen. (1987). La micropolítica en la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Temas de Educación. Paidós/M.E.C.
- BERGER, P. y T. Luckmann (1993). “Institucionalización: a) Organismo y actividad, b) Orígenes de la institucionalización, c) Sedimentación y tradición, Roles”, 64-102. En Berger, P. y T. Luckmann. *La construcción social de la realidad*. Amorroutu, Buenos Aires

- BERGER, P. y T. Luckmann (1993). "Institucionalización: a) Organismo y actividad, b) Orígenes de la institucionalización, c) Sedimentación y tradición, Roles", 64-102. En Berger, P. y T. Luckmann. *La construcción social de la realidad*. Amorroutu, Buenos Aires.
- BERTELY María. Conociendo nuestras escuelas, un acercamiento etnográfico a la cultura escolar. En Maestros y Enseñanzas. Paidós. Barcelona, Buenos Aires y México. 2000.
- BOURDIEU, P. (2002). *Campo del poder, campo intelectual*. Tucumán. Capital Federal: Jungla simbólica.
- BOURDIEU, P. J.C. Chamboredon y J.C. Passeron (1978) "Introducción. Epistemología y metodología" 11-25 y "Segunda parte. La construcción del objeto" 51-81. En *Ibíd.* El oficio del sociólogo. México. Siglo XXI.
- BOURDIEU, P., & Passeron, J. C. (1978). *Introducción. Epistemología y metodología*. México, D. F.: Siglo XXI.
- BOURDIEU, Pierre (1984). "El mercado Lingüístico" (143-158). En sociología y cultura. México. Grijalbo.
- BOURDIEU, Pierre (1986). "La escuela como fuerza conservadora: desigualdades escolares y culturales", 103-129. En Leonardo, Patricia de (comp). *La nueva sociología de la educación*. SEP-EL Caballito, México.
- BOURDIEU, Pierre (1989). "Algunas propiedades de los campos" en sociología y cultura, México: Grijalbo.
- BRICE HEATH, SHIRLEY 1986 La política del lenguaje en México: de la colonia a la nación, INI, N° 13, México.
- BRUNNER, José Joaquín (2009). "América Latina: el futuro de la educación y los desafíos de la investigación educativa" 19-51. En IX Congreso Nacional de Investigación educativa. Conferencias Magistrales. México: COMIE.
- BRUNNER, José Joaquín (2009). "América Latina: el futuro de la educación y los desafíos de la investigación educativa" 19-51. En IX Congreso Nacional de Investigación educativa. Conferencias Magistrales. México: COMIE.
- BUSTAMANTE, Jorge (1997) "Introducción" y "Descubrimiento del tema" 9104. En *Ibíd.* Cruzar la línea. México: F.C.E.

- CAZDEN, Courtney. (1991). “El discurso en el aula” (627-696). En La investigación de la enseñanza. Editorial Paidós. Barcelona, Buenos Aires.
- CISNEROS, E. (1999). Nuestro saber. México: SEP-DGEI.
- CISTERNAS LECAROS, Francisco. La Construcción del Rol de Director desde la perspectiva de la comunidad escolar. Los desfases de las expectativas generadas para la función del líder educativo. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile, Santiago, 2005. Pág. 23.
- COORDINACIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL Y
- BILINGÜE, El enfoque intercultural en educación. Orientaciones para maestros de primaria, México, CGEIB-SEP, 2006.
- DELVAL, J. M. (1993). El indigenismo en: Lourdes Arizpe (Comp) Antología breve de México: Academia de la Investigación Científica y Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. México
- DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INDÍGENA 1990 Programa para la Modernización de la Educación Indígena en México (1990-1994), SEP, México.
- DURKHEIM, Emile. (1990) “La educación: su naturaleza y su función”, pp. 89-113. Naturaleza y método de la pedagogía, pp. 114-134, en *Educación como socialización*. Ediciones Sígueme: Barcelona.
- ERICKSON, F. (1989). *Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza*. Barcelona: Paidós.
- FERNÁNDEZ, Lidia (1998). “el concepto de institución” en: Análisis de lo institucional en la escuela. Una aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. Notas teóricas. Paidós, Buenos Aires. Pp. 13-42
- FOUCAULT, Michel (2009). El orden del discurso. México: Fábula y TusQuest Editores.

- FULLAN, MICHEL A HARGREAVES (2001). La escuela que queremos, los objetivos por los que vale la pena luchar. México, SEP, p.146-147. biblioteca para la actualización del maestro.
- GEERTZ, Clifford. (1973). “*Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura*” de LA INTERPRETACIÓN DE LAS CULTURAS. Gedisa, México, 1987.
- GEERTZ, Clifford (1989). “Estar allí” y “Estar aquí” 11-34 y 139 – 158. En Clifford Geertz (1989). El antropólogo como autor. Barcelona: Paidós.
- HARGREAVES, Andy. Capítulo VI del libro “Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado”. Ediciones Morata S.L. Madrid. 1996. Reproducido con la autorización del autor y del editor.
- <https://www.milenio.com/opinion/.alfonso-torreshernandez/.apuntespedagogicos/el-aula-vacia>
<https://www.milenio.com/opinion/.alfonso-torreshernandez/.apuntespedagogicos/.naturaleza-de-la-supervisión-escolar>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA, op. cit. 5 Dirección General de Educación Indígena, Parámetros Curriculares de la
 - Asignatura de Lengua Indígena. Lengua Indígena, México, SEP-DGEI, 2008
- ITESM. (2005). Liderazgo, Calidad y competencias directivas. En *Curso-taller para el desarrollo de habilidades directivas. Guía de aprendizaje (s/p)*. México.
- JABIF, Liliana. Colección formación de directivos: El rol directivo. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO en Buenos Aires. Pág. 11.
- LAPASSADE, G. y Loureau, R. (1981). “Tres niveles de Análisis y de intervención” en Claves de la psicología. Barcelona, Laia, pp. 133-186.

- LORENZO DELGADO, MANUEL. La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 2004, 193-21.
- LORENZO, M. y otros (coords.): *Las organizaciones educativas en la sociedad neoliberal. Actas del VICIOIE*, vol. I. La investigación en torno a la dirección de centros y el liderazgo. (2000) Granada, Grupo Editorial Universitario.
- M. PÉREZ y J. A. TORRES (1996): Reconstruyendo la dirección escolar: El Director como función clave de la coorganización educativa. Ponencia VI Jornadas de Estudio sobre el Sistema Educativo. Granada, Abril.
- M. PÉREZ y J. A. TORRES. El director escolar en la estructura organizativa del centro. En (coords.): Desarrollo curricular, organizativo y profesional.
- Grupo de Investigación OIEA y Dpto. Pedagogía, Universidad de Jaén. (1996).
- MARDONES, J. y Ursua N. (1982). "Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Nota histórica de una polémica incesante" 15-38. En: Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica. México: Coyoacán.
- MARTURET, Margarita y Bavaresco, Patricia .Entre directores de la escuela primaria. El trabajo del director y el proyecto de la escuela. Pag. 53. 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación, 2010.
- MC EWAN, H. (1998). "Las narrativas en el estudio de la docencia" 236-259. La narrativa en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación. Buenos Aires: Amorrortu

- MILL, W. (2000) "Sobre la artesanía intelectual" 206-236 En
Ibíd. La imaginación sociológica. México: fondo de cultura y
Economía.
- ORNELAS, Carlos (2008). El modelo educativo mexicano: los
juegos del poder". En política, poder y pupitres. Crítica al nuevo
federalismo educativo. México: Siglo XXI.
- OSORIO, Jaime (1998). "Estructuras, sujetos y coyunturas.
Desequilibrios y arritmias en la historia" en Iztapalapa, núm. 44,
Julio-Diciembre, pp. 13-28. Consultado en 23 de octubre del
2012.
- OSORIO, Jaime. Coyunturas: "Momento de ruptura que
emerge en los espacios políticos e institucionales donde los
grupos y actores sociales concentran sus fuerzas, expresadas
socialmente a través de acciones y proyectos" (Osorio, 1987,
citado en: Antología Histórico-Social, MECPE/2015).
- PERRENOUD, Philippe: Usar las Nuevas Tecnologías, en:
Diez nuevas competencias para enseñar, México, 2004.
- POSTIC, Marcel. La relación educativa: factores
institucionales, sociológicos y culturales. 2000
- POZNER DE WEINBERG, Pilar. El directivo como gestor de
aprendizajes escolares. Editorial Aique. 2002. Buenos Aires
- QUINTANILLA, S. (2004). La educación en México durante el
periodo de
- Lázaro Cárdenas 1934-1940. México: Somehide
- RAMÍREZ GRAJEDA Beatriz, Anzaldúa Arce Raúl E., Maestro - alumno:
roles y rituales. SUBJETIVIDAD Y RELACIÓN EDUCATIVA. UAM-A. 2005-
UPN. 2005.
- RICOEUR, Paul (1999) "Del lenguaje de símbolo y de la
interpretación". 7-21 y "El conflicto de las interpretaciones" 22-
35. En Freud: una interpretación de la cultura. México: Siglo
XXI.

- RICOEUR, Paul (1999) “Del lenguaje de símbolo y de la interpretación”. 7-21 y “El conflicto de las interpretaciones” 22-35. En Freud: una interpretación de la cultura. México: Siglo XXI
- ROCKWELL, E. (coord.) (1995). “De huellas, Bardas y veredas: una historia cotidiana en la escuela”, pp. 13-57 en: *La escuela cotidiana*. FCE: México.
- SALMERÓN, Fernando y Ricardo Porras, “La educación indígena: fundamentos teóricos y propuestas de política pública”, en Arnaut, Alberto y Silvia Giorguli (coords.), *Los grandes problemas de México VII. Educación*, México, COLMEX, 2010.
- SÁNCHEZ PUENTES, Ricardo. (1993) “Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación”64-68. En CISE-UNAM Perfiles educativos. México CISE-UNAM. Revista No. 61 julio septiembre de 1993
- SANTAMARIA, J. (2011). Tradiciones epistemológicas en investigación educativa: Paradigmas clásicos. De las leyes subyacentes a la modernidad reflexivas. *Revista digital. Sociedad de la información*.
- SCHUTZ, Alfred (1974) “Formación de conceptos y teorías de las ciencias sociales”. 71-85. En Paul Ricoer, El problema de la realidad social. Buenos Aires: Amorrortu
- SEP, Consejos Técnicos Escolares .*En nuestra escuela... todos aprendemos*. Primera sesión ordinaria. Ciclo Escolar 2013-2014. Educación Básica: PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA.
- SEP. (2008a). Curso: El personal directivo y de asesoría frente al desafío de la Reforma de la Educación Preescolar. México.
- SEP. (2008a). Curso: El personal directivo y de asesoría frente al desafío de la Reforma de la Educación Preescolar. México.

- SEP. (2008b). Curso básico de formación continua: Prioridades y retos de la educación básica. México.
- SEP. Evaluación del Desempeño. Examen de conocimientos y habilidades directivas, Guía de Estudio. 2015-2016.
- SEP. Evaluación del Desempeño. Guía para la elaboración del expediente de evidencias de la función de dirección. 2015-2016
- SEP. Marco Curricular de la Educación Preescolar Indígena y de la población migrante Antecedentes y fundamentación normativa. Segunda edición: 2014 D. R. © Secretaría de Educación Pública, 2010 Argentina 28, Centro, 06020, México, D.F.
- SEP. Marco para La Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar dirigidas al Aprendizaje y el Desarrollo Integral de todos los alumnos. Perfil docente, directivo y de supervisión. Unidad del Sistema para la Carrera de Maestras y los Maestros. Documento de trabajo. SEP: 2019. Pág.
- SEP/SNTE. (2008) Alianza por la calidad de la educación. México.
- SEP/SNTE. (2008) Alianza por la calidad de la educación. México.
- SEP-DGEI. *La Educación Intercultural Bilingüe*. En la antología de la UPN/Hgo. Estrategias para el desarrollo Pluricultural de la Lengua Oral y Escrita. México. 2010, p. 176.
- SEP-DGEI. *La Educación Intercultural Bilingüe*. En la antología de la UPN/Hgo. Estrategias para el desarrollo Pluricultural de la Lengua Oral y Escrita. México. 2010, p. 176.
- SUASNÁBAR, CLAUDIO (2013). “La institucionalidad de la educación como campo disciplinar” 1281-1304. En Revista Mexicana de Investigación educativa. (México). Vol. XVIII, núm. 59, octubre-Diciembre.

- TAYLOR S.J. y BOGDAN R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, la búsqueda del significado. Paidós. Impreso en España 2000.
- TAYLOR, S.J. Y R. BODGAN (1984). "La observación participante en el campo". Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Paidós Ibérica.
- TORRES HERNÁNDEZ, A. Apuntes pedagógicos. "La complejidad de lo educativo". Milenio Diario, S.A de C.V. 2020. (29/06/2020).
 - o <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torreshernandez/apuntespedagogicos/la-complejidad-de-lo-educativo>
- TORRES HERNÁNDEZ, A. Apuntes pedagógicos. "Las aulas vacías". Milenio Diario, S.A de C.V. 2020. (22/04/2020).
 - o TORRES HERNÁNDEZ, A. Apuntes pedagógicos. "Naturaleza de la supervisión escolar". Milenio Diario, S.A de C.V. 2020. (17/04/2020).
- UNESCO. (2000). Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes.
- VARGAS, María Eugenia. 1994 Educación e ideología Constitución de una categoría de intermediarios en la comunicación interétnica. El caso de los maestros bilingües tarascos (1964-1982), CIESAS, México
- VAUGHAN, M. K. (2001). La política cultural en la revolución. Maestros, campesinos y escuelas en México. México: Fce
- WOODS, Peter (1987). La etnografía en la investigación educativa. En: La escuela por dentro. Paidós. Barcelona, España.
- WOODS, Peter. La escuela por dentro, La etnografía en la investigación educativa (2001). Paidós. Barcelona, Buenos Aires y México

- ZAMORA ARREOLA, Antonio. “El proyecto de investigación. ¿Una simple acción de protocolo?” 69-75 En *Revista Perspectivas Docentes* Número 16.
 - México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.1995.
- ZOLLA, Carlos y Emiliano Zolla Márquez. Los pueblos indígenas de México. 100 Preguntas, UNAM, México.

ANEXOS:

A). OBSERVACIÓN 1

Nombre del observador: Celia Mendoza Ramírez. Reg.Obs.Núm.1.CMR/AHP.03/10/15.pag.1	
DIARIO DE CAMPO: No. 1 FECHA: Miércoles 30 de Septiembre del 2015. HORA: 8:00 a.m. a 10:30 a.m. PROPÓSITO: El acceso al campo y los primeros hallazgos. TEMA: El rol dual: director – docente en Educación Preescolar Indígena. OBJETIVO GENERAL: Interpretar el rol dual del director-docente de Educación Preescolar Indígena.	
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA OBSERVACIÓN DE CAMPO	
Después de haber transitado por la carretera pavimentada llena de curvas que suben y bajan al compás del rodar de mi auto, observo a los alrededores cerros con algunos árboles piñonero y ocotes donde en algunas partes está lleno de piedras duras y otra tierra rojiza, flora característica de las comunidades del Municipio de Metztlán, Hidalgo; es como llego entonces al Centro de Educación Preescolar Indígena “Justo Sierra” C.C.T. 13DCC0624Z ubicado en la Localidad de Fontezuelas, Municipio de Metztlán, Hidalgo; el día Miércoles 30 de Septiembre del 2015, exactamente a las 8:00 a.m. y a la primera persona que veo de pie en la puerta de la escuela es a la señora Mariana a quien saludo amablemente e informe el motivo de mi visita, ella responde diciéndome que la directora de la escuela, la Licenciada Azucena Hernández Pineda,	

ya le había comentado sobre mi visita solo que no sabía exactamente el día ni la hora de mi llegada; en lo que yo hablaba con ella podía escuchar y ver a los alumnos de la primaria rebotando la pelota de basquetbol en la cancha y miro que unos niños pequeños dirigirse apresuradamente hacia la escuela en que me encontraba algunos con uniforme deportivo azul marino y otros con el uniforme oficial del mismo color, entonces la señora de la puerta me dice “son los niños que vienen de lejos subiendo y bajando montañas con sus hermanos de la primaria y secundaria para llegar a la escuela y es por eso que llegan a esa hora... porque el horario de entrada es a las 9:00 a.m.” también me comenta que durante toda la semana le correspondía estar en la puerta para recibir a los niños a partir de 8:00 y cuando marque el reloj las 9:00 a.m. tiene la indicación de cerrar inmediatamente la puerta con llave y retirarse para después regresar a las 11:50 para abrir la puerta y entregar a los niños a sus respectivos padres o tutores, acatando así una regla de la escuela.

Conforme fluía la charla, la señora se disponía a recibir a los demás niños que iban llegando acompañados de personas adultas, algunos padres de familia se retiraban casi enseguida mientras que otros se quedan en la puerta sentados alrededor de la malla ciclónica mirando hacia adentro de la institución entre risas y platica; poco tiempo después de esto me retiro de la señora porque estaba muy ocupada recibiendo y saludando a los niños.

Cuando el reloj marcaba las 8:10 a.m. escucho el ruido fuerte de un motor de un auto, volteo y puedo ver llegar un bocho café modelo 88 estacionarse junto a la escuela, se bajan tres educadoras donde la directora era quien manejaba el carro, enseguida se bajan del transporte y me percató que se dan cuenta de mi presencia porque observo que dirigen su mirada enseguida hacia la Clínica que queda a un lado de la escuela y donde se encontraba estacionado en frente de ella mi carro.

Se dirigieron enseguida hacia la puerta entrada de la escuela, me buscaban con la mirada entre los pocos padres de familia que se encontraba aún junto a la puerta, y es cuando me dirijo hacia ellas para saludarlas, ya cuando nos encontramos ellas muy me saludan y me dan la bienvenida de manera amable, la directora me dice “hola como estas que bueno que nos visitas bienvenida... pero pásale”, las otras dos docentes también me saludan muy amablemente me dicen “buenos días maestra que dice y luego de tan lejos...” después nos dirigimos todas hacia la escuela al ir

pasando por la puerta principal vamos saludando a todos los que aún se encontraban allí, algunos padres responden el saludo en la lengua hñahñu.

Íbamos todas rumbo a los salones, pero en donde entraron primero las tres docentes fue en la dirección, ahí la directora les comentaba a sus compañeras “al rato me voy a ir a las doce en punto porque voy a ir a dejar las CURP de los padres que me pide la supervisora...me faltó entregarlos junto con los documentos de Participación social y luego que quieren tres tantos voy a tener que pasar a sacar copias primero... ya ustedes se van con el Profr. Toño...”; en lo que la directora decía esto su personal esperaban su turno para firmar la libreta de entrada, luego vuelve a intervenir la directora “¿se acuerdan verdad de quien le corresponde la guardia la próxima semana? para que vayan viendo lo del mural y lo de las efemérides porque ya empieza otro mes”, una de ellas responde “si maestra a mí me toca no se preocupe ya mañana a más tardar el viernes le trigo por escrito lo que voy hacer”, terminando de decir esto las dos educadoras salen del espacio y entran a sus respectivos salones, me pude percatar de ello porque yo me encontraba de pie en la parte de afuera entre la dirección y paralelo a ella están los otros tres aulas en lo que esperaba salir a la directora de ahí. En lo que la directora buscaba en los cajones uno tras otro de su escritorio grande café nuevo, no sé qué, yo observaba ahora a los niños que se encontraban jugando en la parte de debajo de los salones donde hay árboles y suficiente espacio para que los alumnos puedan jugar y correr a las atrapadas, dos niños más se encontraban cercas de mí pero también en la parte inferior de los salones estaban platicando en hñanñu, otros jugaban a la pelota entre risas y los demás niños estaban corriendo en el patio que se encuentra por la entrada de la escuela y pegado al primer salón de la escuela.

Tiempo después la directora sale de la dirección muy apresurada ya con un folder verde en las manos donde su largo y suelto cabello negro rizado se movía al compás de su caminar donde las zapatillas de tacón bajo se escuchaba el eco en el recinto, su rostro mostraba seguridad y dejaba ver sonrisas en lapsos muy cortos cuando fijaba su mirada hacia mi persona, y me dice “vamos pasa a mi salón ya si gustas”, el cual encuentra en medio de los tres que hay en la escuela cuatro con la dirección, en ese otro espacio de ellas le reiteré mis agradecimientos por la oportunidad de recibirme en su espacio de trabajo y le recalce que mi estancia tanto es la escuela como en los salones de ellas iba a ser solamente realizar observaciones en los procesos cognitivos que los alumnos van desarrollando durante la adquisición del conocimiento. La maestra sacaba unas

hojas de su mochila para colocarlas sobre la mesa, me dispuse a observar el salón de clases el cual puedo decir que es de tamaño mediano él se encuentra organizado por algunas áreas de trabajo (matemáticas, lectura, artísticas y teatrales), hay mueble para colocar los útiles de los alumnos dentro de botes transparentes, libros de aula, libros de los alumnos que otorga la SEP y algunos comerciales de matemática y lectoescritura, la directora-docente tiene una mesa mediana pegada en la parte inferior del aula junto a la pared, las sillas de los alumnos de color anaranjadas y verdes, las mesa forradas.

Al dar las 9:00 p.m. las educadoras pasan a sus respectivos alumnos a sus salones, la directora atiende 5 alumnos de 1° y 19 de 2° grado, ya estando los niños dentro del salón la educadora saluda a los niños y todos responden en coro, le comenta sobre mi presencia y me dan la bienvenida, la maestra me dice que me siente a donde yo guste, indica a los niños se coloquen de pie en un espacio del salón libre de mesas y silla, la educadora le pone música en una radiograbadora mediana gris de modelo ya pasado, la primera canción que puso fue una de habilidades y destreza con las manos en donde tenían que dibujar en el aire las diferentes figuras geométricas que ella dibujaba en el pizarrón, los alumnos me observaban y se sentían intimidados entonces opte enseguida a realizar todas las acciones, movimientos y gestos que ellos estaban haciendo y así se sintieron más en confianza, después la maestra puso una canción de los número acompañado de movimientos corporales para terminar con esta actividad.

Enseguida la educadora se trasladó junto con sus alumnos en el patio cívico para hacer una dinámica “el barco se hunde” y así formar tres equipos, iba pasando equipo tras equipo en las mesas que la maestra le asignó, en cada mesa de trabajo colocó material concreto diferente, en la mesa uno, porque sí lo dijo, estaba el equipo del memorama, en el equipo dos el rompecabeza de la selva, y en la mesa tres la baraja de animales del 1 al 10. La indicación fue que cada equipo realizaría la actividad según las reglas del juego indicaciones que no todos ponían atención pues unos platicaban con el de lado, otros traían libros de la biblioteca observando, otros agarrándole el cabello a su compañero; la intervención fue calmar todo con la canción del “candadito” para que los alumnos pusieran atención a las indicaciones, medio que lo logró.

Los niños de la mesa del rompecabeza de piezas grandes algunos de ellos observaba la imagen para tratar de ensamblar las piezas, otros querían insertar las piezas de manera forzada sin

observar la imagen, otros solo observaban sin participar u otros se quedaban con las piezas sin colocarlas y tampoco entregar a su compañero que lo pedía.

La mesa del memorama de piezas grandes y de imágenes así como colores muy llamativos, los alumnos se las quedaban sujetadas a su cuerpo, otras las tenían en las manos, se las pelaban, todo menos la indicación que dio la educadora que era de colocar las piezas sobre la mesa con la imagen hacia arriba, observaran las imágenes y cuando el equipo lo decidiera entonces colocarlas con la imagen hacia abajo y por turnos ir volteando dos tarjetas donde si eran iguales se las quedaban y si no formaban el par entonces dejarlas en el mismo lugar y continúa el compañero que estaba sentado a la derecha del niño que tuvo la oportunidad de jugar anteriormente.

El equipo de las barajas de animales, les costaba mucho ordenarlos de manera ascendente aun apoyándose de los ambientes alfabetizadores y de aprendizaje que había dentro del salón (números y objetos hechos de fomy, otros de fieltro así como también impresas). De repente tenía que participar cuando los alumnos me preguntaban si era así como lo estaban haciendo, esto cuando la educadora estaba atendiendo las otras mesas de trabajo, pero enseguida apoyaba en todas para apoyar. Cuando un equipo terminaba con la actividad de la mesa la indicación fue recorrer las mesas de trabajo para hacer la actividad señalada, y así pasando el día entre enojos de los niños, desesperación por no poder hacer lo que le pedían, de risas, juego, y pelea entre ellos así como regaños y llamadas de atención de la maestra a algunos niños que muestran actitudes de violencia y no realizan las actividades planeadas (Bayron Jared, Luis Manuel y Diego).

Y así transcurrió la hora, la educadora dio por terminada la actividad con la indicación de guardar los materiales que usaron, y salieron con las pelotas a la cancha para contar cuantos niños lograban encestar formado en fila frente a los pequeños tableros, la mayoría de los alumnos no saben lanzar la pelota mucho menos darle dirección por lo que tardaron mucho para logra encestar. Al terminar recogieron las ligeras pelotas de colores con el respectivo nombre de ellos, los guardaron dentro del caja de cartón forrado de color anaranjado, después la educadora les dijo que ya era hora del almuerzo por lo que se tenían que formar para dirigirse a la cocina que queda dentro de las instalaciones de la escuela primaria indígena.

En lo que los dos grupos de tercero salían a formarse para ir al desayunador, la directora me comentaba que hasta el momento no han podido salir beneficiados con una conserje pues hay mucho niños que aún no aprenden a utilizar los sanitarios de las escuela y por lo tanto no pueden

permanecer limpios para el uso adecuado de todos pues las madres de familia se van turnando para hacer el aseo pero lo hacen después de clases pues viven lejos y además tienen que preparar los alimentos para la familia y cuidar a sus animales, ir por el agua y la leña entonces no tienen tiempo de estar todo el día en la escuela.

La directora también me comenta que ahora con lo de normalidad minina no se puede hacer reuniones en horarios de clases por lo que tienen que hacer las reuniones con los padres de familia para la gestión y la organización después de las clases; así como también quedarse hasta las dos para realizar los círculos de estudio con su personal para analizar y dar atención a los problemas que se presentan dentro de la escuela sobre todo de aspecto pedagógico.

En eso se acercan las docentes junto con sus alumnos y se disponen a marcharse hacia la cocina, con ello me despido de ellas agradezco nuevamente a la directora la oportunidad del ingreso a su escuela.

Nombre del observador: Celia Mendoza Ramírez.
Reg.Obs.Núm.3.CMR/EMS.22/10/15.pág.

REGISTRO DE OBSERVACION: No. 3

FECHA: Jueves 22 de Octubre del 2015.

PROPÓSITO: El acceso al campo y los primeros hallazgos.

HORA: 8:30 a.m. a 12:30 p.m.

Contextualización

Después de haber transitado durante 20 minutos por la carretera federal México-Laredo, otros 20 minutos más de la localidad de Caxuxí hasta llegar al Quemtha, ambas pertenecientes al municipio de San Salvador, Hidalgo, donde el camino es pavimentado en algunas partes pero también de terracería con varios topes pues son lugares muy habitables en todo el trayecto, se puede observar a los alrededores el valle lleno de milpas con sembradillos de alfalfa y maíz así como también casas donde a lo lejos se pueden observar cerros; es así como llego entonces al Centro de Educación Preescolar Indígena "Niños Héroes" ubicado en la Localidad del Quemtha, Municipio de San Salvador, Hidalgo.

HORA	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA OBSERVACIÓN DE CAMPO	CATEGORÍAS
8:30	El día de ayer jueves llegué a la escuela Niños Héroes y a la primera persona que veo afuera de la escuela es a una señora joven quien barría las hojas secas de los pinos con una hoja de palma larga y seca que dan sombra a dicha institución así como también de la iglesia católica la cual se encuentra paralelo a ella.	Con esta tercera observación en el campo realizada en otra escuela puedo

8:45 a.m.	La puerta principal de acceso se encontraba totalmente cerrada, me acerque a la intendente y la saludé amablemente ella me respondió de igual manera, le pregunte si la maestra Edith (quien es directora de la escuela) ya había llegado, “creo que si como que vi su carro” respondió a la vez que levantaba la cara mirando hacia la iglesia a donde se podía observar un coche gris, igual que el de la maestra, pero nos dimos cuenta que no era ella sino que era el auto de profesor de la primaria que igual que todos había estacionado su transporte en la sombra de los árboles que llena el espacio de la iglesia . Estuve de pie en frente de la escuela en lo que la señora continuaba el sonido de su “escoba” a la vez que hacia fricción con el piso duro y rasposo pero bonito a la vez, podía observar en el interior de la escuela pues la malla ciclónica que la rodea daba oportunidad a ello: el techumbre alto laminado con muros cilíndricos gruesos lleno de colorido el cual cubría el patio cívico lleno de figuras geométricas y números así como de tablero de basquetbol , diversos juegos mecánicos aptos para la edad preescolar pintado de varios colores, mesas y sillas circulares hechas con material de concreto, con áreas verdes, llantas de autos clavadas alrededor de los prados y que adornan con sus colores brillantes la escuela, y por último se dejaba ver dos aulas de frente.	mantener las siguientes posibles categorías: Categorías de análisis en el rol directivo: - Autonomía de gestión - Autoridad directiva. - Liderazgo. Para el rol docente las categorías son las siguientes: - Compromiso profesional. - La planificación didáctica.
----------------------	--	--

8:50 am	Tiempo después veo llegar a la maestra Edith junto con su esposo quien trabaja también en dicha escuela como responsable de la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER), me acerco nos saludamos, ella cruza algunas palabras con la intendente, enseguida saca las llaves de su bolso negro y abre la puerta en donde entramos a la vez directo a su salón.	
8:45 a.m.		
9:03 am	Lo primero que hizo la directora-docente al entra fue firmar en el libro de entrada y salidas que tenía guardada sobre un mueble el cual estaba lleno de libros de los niños y trabajos diverso, después tomó papel bond para escribir una nota el cual decía “Hoy salimos a los 11:30 porque tenemos reunión sobre un asunto referente al DIF estatal”, se asomó en la puerta para llamar a la señora del aseo “doñita por favor coloque esto en la puerta de la entrada”, y me empezó a platicar “hoy vamos a salir temprano porque tuvimos visita el día martes del DIF estatal, con respecto a los desayunos fríos, vinieron a ver si los niños se toman la leche en la escuela o no y como les dije que sí pero que antes del horario de entrada y como no se la terminan entonces se la llevaban a sus casas para allá tomárselo más tarde, pero como no vio nada de cajas de leches vacías por ningún lado no me creyó y empezó a decirme que si yo no hago que se la tomen toda en la escuela entonces nos van a quitar el programa; yo la vi muy necia y altanera así yo también me enoje y le dije que porque eso que me pide que haga no lo hacía ella directamente con los padres de familia en una reunión, ella accedió y por eso hoy les voy a comentar de esto”.	

9:40 am	Dentro del salón de la maestra había material deportivo nuevo (pelotas de futbol y basquetbol, triángulos anaranjados, sube y baja pequeños de plástico), la maestra me comenta “ese material nos los trajeron ayer, es un apoyo que nos dan por parte de Tepatepec y del Municipio de San Salvador, metimos solicitud”, OI “¿apoco tienen alumnos de Tepa”,SDI “si de hecho de todos los niños que atendemos casi todos son de otras comunidades porque Quemtha es muy pequeño, solo tenemos una niña de esta localidad...”	
9:45 am	Poco tiempo después llegan las otras dos educadoras y nos alcanzó en el salón, se sorprendieron de mi visita, y me estuvieron interrogando con preguntas capciosas con el fin de conocer el motivo de mi visita, les dije que estaba haciendo una investigación con respecto al desarrollo cognitivo de los alumnos; medio conformes de mi respuestas ahora se dirigieron a la directora para preguntarle que si ya daban inicio con la activación física y que con que materiales, ellas les indicó “vamos a utilizar estos materiales nuevos que nos llegaron, colóquenlo en el patio” y una de las docentes le pregunto que si utilizarían la grabadora para la actividad a lo cual respondió que sí. Se escuchó la chicharra de entrada, las educadoras llamaban a sus respectivos alumnos para la actividad, colocaron a todos los alumnos en el centro de la cancha, cantaron acompañado de música, se ejercitaron, las tres educadoras daban indicaciones mediante de diversos tipos de lenguajes,	

10:35 a.m.	yo me hacía participe de todas las acciones, el maestro de USAER estaba en una entrevista con una señora en su aula pero después se incorporó a la actividad quien llevaba una tortuga de tamaño mediano como una recurso a utilizar durante una reflexión de un mensaje “La tortuga enojona” que viene un disco material otorgado por el DIF, para culminar con desplazamientos, saltos y equilibrios; justo cuando terminaba la actividad veo que la conserje la abre la puerta a la supervisora y una educadora me dice “ h́jole y la maestra María Félix que quería pedir permiso a la maestra Edith para irse a las 10:30 a.m. a Pachuca para ver lo que una casa ji ji ji ...” Al culminar esta actividad, cada uno de las educadoras pasaron junto con sus alumnos a sus respectivos aulas, yo pedí de favor a la directora-docente estar un rato con ella con su grupo hasta el recreo ella aceptó así que ya estando en el salón busqué un lugar estratégico para sentarme a fin de entorpecer las actividades pues la maestra no me asignó un lugar específico como tampoco me presentó con los niños de su grupo. La supervisora pasó en el grupo de segundo grado. Se dio inicio con la clase a los alumnos de tercer grado, la directora-docente pidió a una niña y un niño repartir lápices, gomas y hojas blancas a cada uno de alumnos para que dibujarán sobre el cuento de La tortuga enojona, escribieron el título del cuento, ella organizo en grupo en mesa redonda, los niños trabajaban en silencio porque si hablaban les decía que se apuraran porque de lo contrario Consi (Un muñeco verde y suave que dio el DIF junto con un libro de cuentos	
-----------------------	--	--

11:00 a.m.	sobre valores acompañado también de discos) se enojaría mucho, los niños mediante mímica se decían mutuamente guardar silencio.	
11:14 a.m.	El salón es de color rosa, no es muy amplio es espacio pero si lleno de materiales concretos en las diferentes áreas: matemáticas (caniqueros hechos de madera, una ruleta de números, tiro al blanco, material diverso de ensamble), de lenguaje (lotería de valores, libros de cuentos hechos por los niños), de artísticas (acuarelas, pinceles, hojas blancas), en otros espacios se encuentran el nicho de la bandera, los números del 1 al 10 en hñähñu y español, las letras del abecedario acompañado con su respectivo dibujo; muchos carteles del Buen comer así como las maneras de conservar la salud (higiene personal, vacunas, deportes), cuentos con secuencia temporal y cronológicos, un cartel sobre la bienvenida de los libros de la biblioteca, las mesa forradas de color verde, los útiles escolares de los niños en un solo lugar, había cajas forradas para el expediente de la educadora otras para los trabajos de los niños.	
11:30 a.m.	Así transcurrió la jornada donde los niños dibujaban, escribían, contaban, la educadora evaluaba mediante impresiones sobre el campo de Pensamiento Matemático (cantidad y número), y del cuidado de la salud en la cual solicitaba a los niños que dibujaran y escribieran lo que habían visto durante esa semana; cuando un niño termina le dice “maestra póngame una carita feliz” a lo que ella respondió “no mijo este va para mi carpeta de evidencias porque es tu evaluación si fuera para el tuyo entonces sí...” En lo que los niños terminaban sus trabajos, la directora-docente se dispuso a calificar mediante palomitas y caras	

11:35 a.m.	felices en unos libros gruesos de lecto-escritura y a la vez iba poniendo una T, supongo que era la T de tarea, en eso entra la intendente y le dice “,maestra por favor me regala una firma aquí, son los recibos de los desayunos fríos, está allá afuera el carro del DIF”, la maestra sin responder palabra alguna solo con una sonrisa sacó su sello de su bolso, sello y firmó las hojas.	
11:55		
12:02 a.m.	Cuando ya dieron las 11:00 los niños recogieron sus útiles, los guardaron en su lugar y salieron al patio para ahora hacer una fila y pasar por su plato de alimentos y agua que ya tenía preparados la señora de la comida a fuera en las mesas y sillas	
12:20 a.m.	En lo que los niños estaban comiendo, se fueron incorporando a la plática las otras dos docente, el profesor y la supervisora, en la conversación de la supervisora nos decía que de haber posible hubiese llegado temprano pero no pudo hacerlo porque cuando iba saliendo de su casa recibe una llamada de la jefa de sector para indicarle verse en la parada de la localidad de Caxuxi para hablar con ella de manera urgente, el motivo era que varias comunidades de Ixmiquilpan se estaban manifestando porque las educadoras que ya había salido aprobado su jubilación y por lo tanto ya se les había dado una fecha límite para estar en sus escuelas, hicieron efectivo de la fecha plasmado en su documentos que respaldan sus acciones, y por lo tanto había hecho caso omiso a las indicaciones del SNTE de permanecer laborando hasta que llegara el nuevo elemento o reposición, indicación que no acataron; la jefa de sector quería cerciorarse de que esto no estuviera pasando en la zona escolar y que de favor le pedía hacerse cargo para que	

	las dos compañeras que ya tiene su fecha para retirarse no cometan el “mismo error” de abandonar los centros educativos pues minino ya que el secretario general del SNTE de Hidalgo después de haber gestionado recursos económicos “extra” para que los maestros pudieran jubilarse por última vez con ciento veinte mil pesos, cosa que ya no pasará después de esta fecha pues solo será de ochenta mil pesos, por lo menos entonces merecía que acataran con la indicación de permanecer en sus escuelas hasta que el SNTE les indicara lo contrario. Tocaron el timbre de nuevo pues había terminado el recreo, las madres de familia ya estaban afuera esperando a que se les dieran acceso a la reunión pero la directora-docente comento a sus compañeras que debido a la presencia de la supervisora las madres y padres de familia tendrían que esperarse media hora más. La maestra Edith, entro a su salón, me acerque para comentarle que pasaría un momento en el salón de primer grado y no así con el grupo de segundo porque justamente se encontraba allí la supervisora y no quería que la maestra sintiera o tuviera dos miradas sobre ella, pero en sí el propósito era de que ella como sujeto de investigación no se viera solamente ella parte de la investigación, enseguida me dirijo a paso rápido hacia el salón de primero, es este espacio me demoré por mucho diez minutos dentro de aquel recinto pues no tenía mucho que decir ni que cuestionar pues el ambiente no lo permitía pues la educadora estaba muy ocupada enseñando a recortar a sus alumnos. Regrese al grupo de tercer grado para ofrecer mi ayuda ella me dice “ahorita que se fue al salón de la maestra Salustia,	
--	--	--

	como desde aquí la vieron los niños, preguntaron del porqué se había ido usted para allá y ya no aquí con ellos”, yo les dije “apoco me extrañaron” los niños respondieron que sí, Oí “yo también los extrañe por eso rápido regrese...” la maestra acepto mi ayuda y juntas entregábamos los libros a los niños donde llevaban la tarea, cuando terminamos ella les dijo que me pidieran cantarles una canción en hñähñu lo cual accedí con mucho gusto, pude percatarme que les agrada hablarlo. La jornada termino cuando las madres de familia y padres de familia se dirigían todos en el salón en donde nos encontrábamos así que salí del salón y la maestra les dijo a los niños “jueguen allá afuera o díganle a la maestra que le enseñe unos juegos”, bueno estuve un rato jugando con los niños hasta que se acercó a mí la supervisora y me dijo “maestra va a estar el profesor Edmin en la supervisión por si tiene alguna duda para subir lo de control escolar”. Si pensé en pedir permiso a la maestra de entrar a la reunión pero decidí que mejor no pues era muy pronto además que enseguida que entraron los padres, la puerta se cerró, quizá porque los niños al jugar gritaban mucho. Entonces espere a que las demás educadoras llegaran en donde me encontraba para dejarles a los niños, me asome por la ventana de salón donde estaba la reunión para despedirme con una adiós mímicamente de la directora-docente.	
--	---	--

B). ENTREVISTAS:

Entrevista con la entrevistada número 1:

- ¿Qué es el ser directivo?
 - Es el organizador, si el organizador, el coordinador de las actividades, organiza, coordina, implementa actividades, o dirigir, dirige la escuela, dirige el rumbo de la escuela
- ¿Cómo llega a ser director?
 - Por la necesidad del servicio, no hay mucho personal, muchos alumnos, entonces este, por la necesidad del servicio es que me nombran como directora comisionada, me nombra la supervisora
 - .
- ¿Qué normas conoce que fundamente su labor directiva?
 - Si hay una manual para director que nos dieron hace como cinco años, ahí vienen los este ummmm, pues ahí vienen de este o sea como tenemos que realizar nuestro trabajo, las orientaciones de cómo realizar nuestro trabajo, no recuerdo el título de libro, ya tiene ratito que nos lo dieron.
- ¿Cuenta con las condiciones necesarias para ejercer su función?
 - No, no porque tenemos grupo y entonces pues tengo que hacer esta función después del horario de clases, en casa hay que estar planeando y llevar a la escuela a ejecutarlo a seguir tomando acuerdos.
- ¿Qué horarios tiene para ejercer esta función?
 - De 8:30 a 9:00 y de 12:00 a 13:00 pm, cuando se requiere, son muy constantes las reuniones que hago con los padres de familia, los docentes.
- ¿Cuál es el director ideal para el siglo XXI?
 - Bueno se supone que el director ideal sería el este, el director democrático, para mí el director democrático porque respeta la opinión de los demás, solo que en la práctica cuando eres democrático las cosas no, no siempre funcionan

porque a veces cuando tomas en cuenta la opinión de los padres cada cabeza es un mundo y cada cabeza piensa diferente entonces a veces con tus docentes ya has planeado una actividad y ellos lo piensan de otra manera y te mueven ciertas actividades y si no los tomas en cuenta pues también hay inconformidades de que porque no se les toma en cuenta...o sea no tanto he tenido muchos detalles, cuando veo que algo se está saliendo de control inmediatamente tomo las riendas y las llamo y ver que está pasando pero así como en forma, no peleando, si no como ahorita en forma democrático porque si lo dejo pus se vuelve una bola de nieve y pues la rato por permitir se salen las cosas de control, me ha dado resultado, haber está pasando esto, haber no me avisaron, a ver ven vengan , porque no me avisaron, se está saliendo de control, porque pongo avisos a la hora del recreo pongo avisos, por ejemplo dos que no han dado su aportación económica, el comité me pasa la relación entonces yo las llamo y les dijo... este y no se enojan porque lo hago de forma amigable y bueno que quiere, o sea quiere hacer una semana de aseo, ofertarle este antes hablo con el comité de esto, primero, entonces para no se sientan muy presionados, muy castigadas, este las llamo, la semana pasada, este les pedía porque son cinco y les decía con su puño y letra digan cuando van su aportación anual y las hago concientizar que con lo ellos aportan es para los niños, es para las necesidades que tiene sus hijos, entonces si ya ahorita vamos ya a terminar el curso ya es justo que de den, si ya hubieran dado el cincuenta y el cincuenta ya hubieran terminado, entonces ya voy hablando con ellas y les voy palomeando en mi libreta con sus nombres registrados...si, si cumplen, que será, la primera llamada decimos cuando y si no otra llamada, la segunda y tercera llamada ya tienen que firmar de que se comprometen a pagar, yo si hago concientización aquí esta pues obligarlas no puedo pero aquí esta les digo, el director del siglo XXI debe ser democrático, que vean que si los tomas en cuenta pero también que se den cuenta que tiene que respetar. Estrategias para mantener el orden, para coordinar los papas?

- ¿Quién le orienta, guía, acompaña en esta función?
 - Las compañeras de trabajo, hemos, yo les he dicho, cuando alguien se quiera salir de control apóyenme, no lo consientan, porque los papás son

muy dados, la autoridad me dice eso, ah pues me voy con la otra compañera para que ella me diga este, o para que, buscar el apoyo para no cumplir, pues primero me reúno con ellas y hago el plan de trabajo si hay una inconformidad con los padres se los hago saber, yo les digo hay una señora que esta renuente con esto y con esto, les digo es de tu grupo o es de mi grupo y así, ahorita estoy sola (en la reunión con las madres de familia) pero a veces están conmigo, cuando las llamo para cualquier detalle y así, porque a veces me sirven como testigos porque hay mamitas que ahorita te dicen una cosa o como bien dices tú, si les dices: es que está fallando en esto, se ponen altaneras y te pueden, y te, y te agraden, porque si, a veces llegan a agresión verbal y entonces les digo: lo que me digan verbal, hágamelo por escrito, porque cuando le dices: lo que me está diciendo, anótemelo, y ya, y ya como le piensan y han de pensar cómo que la maestra quiere que se lo anote, quizá lo quiera utilizar para algo más, y entonces es una herramienta, sí que firme de lo me está diciendo, y sí, tengo por ejemplo una mama que es maestra y que tiende a cambiar las versiones entonces este nada le parece y entonces el año pasado empezaba a sublevarse y fue una forma de que: haber maestra usted viene de otra organización ve las cosas de otra manera pero aquí esta es la organización y la tiene que respetar y si usted dice lo contrario entonces hágamelo por escrito y la siguiente vez este ya tuve a la maestra María a mi lado como testigo de lo que yo le estaba diciendo y ella me estaba diciendo, con la finalidad, de que bueno yo me di cuenta de que te cambiaba la versión, entonces la maestra esta como testigo de lo que estamos hablando para que al rato no me cambie la versión, entonces uno tiene que detectar, este saber, cuando dices ha es algo simple sencillo entonces pues, pero siempre hay que agarrar al toro por los cuernos.

- ¿Tiene el tiempo necesario para hacer esta función?
 - Antes me dedicaba al cien por ciento a mi trabajo como docente, ahorita como directora, en mi casa organizo todo, todo, ahorita si esta, tengo otras

actividades personales ya de plano, ahora con tanto comisión ya hasta este curso doy, por cuestiones personales ya no quiero tener la dirección porque me demanda mucho tiempo, he descuidado mucho más que nada mi salud y tengo que prestarle atención a otras cuestiones que he dejado. Para organizar mi trabajo antes, ijoles, eran tres horas diarias, este, si porque en casa ya diseñas y ya traes lo que vas hacer, ya se lo comenta a tus compañeras ya lo implementas, tomas lo que ellas te proporcionan pero si ya siempre estas con un paso adelante, un paso adelante, y entonces, es bueno, es bueno, porque yo siento esa necesidad de que cuando este yo llegué aquí ya tengo que tener un panorama, planeado la actividad ahora como lo vamos hacer ya tengo un panorama se los expongo y ya hacemos las adecuaciones que se tenga que hacer, yo acepto sus sugerencias yo afortunadamente nunca he tenido dificultades con ellas, yo acepto sus recomendaciones y este y cuando algo está mal, saben que esto, bueno es este, o sea siempre respetar los acuerdos lo más que se pueda

- ¿Cómo se considera como director?
 - Pues yo creo uno es: responsable, y este respetuosa, responsable, este participativa y democrática, a medida de mis posibilidades, si te digo, ahorita que ya me está pesando si ya me siento así no se, o sea ya no llevo el mismo ritmo hay ya me siento así como, ya cansada, me siento cansada, aburrida, los mismo años que llevo de servicio son los años que llevo como directora, ya 29 años, entonces digo ya que venga gente joven a apoyar, sí que venga gente nueva apoyarnos, como que ya solo con mi grupo administrar bien mi energía para llegar a una sana jubilación. Yo le pediría a la SEP, uno, que dependiendo la cantidad de alumnos deben de darnos este pues la clave, la clave principalmente, se debe de tomar en cuenta la antigüedad algo que se quitó y no se tomó en cuenta, se quitó cuando se dieron claves sin respetar antigüedad (cuando se otorga por primera vez claves directivas a las docentes que en ese momento estaban con la función además de contar con una licenciatura así como ser una escuela mínimo como bidocente), bueno ahorita es por examen pero bueno

igual es muy buena opción solo que no domino el hñähñu y entonces al dominar el hñähñu para que me arriesgo eso fue otro de los puntos porque pues si tantos años en la función ya sabes cuales son las funciones del director entonces creo que en ese sentido no habría tanta dificultad, la dificultad sería el examen en hñähñu; yo empiezo como director desde que inicie en el curso de inducción cubriendo interino, inicié en la sierra de San Bartolo Tutotepec, en una comunidad llamado El veinte un lugar muy retirado del municipio, y no pedían hablar hñähñu para poder ser director, el examen era un pequeño examen que se hacía pero con palabras sueltas por ejemplo te preguntaban de la comida, pan, las tortillas era una hija suelta fue por escrito no fue oral ya para hacer una conversación un dialogo ya se me dificulta

- ¿Cómo vive un día, semana o mes laboral como director y docente en preescolar indígena?
 - El día domingo realizar la planeación para la semana que viene, es un en esa organización, día lunes que documentación está pendiente, lunes martes miércoles dedicárselo a lo que está pendiente, primero primero la planeación de los niños y después lunes martes miércoles para cuestiones administrativas y organizativas de la escuela y ya jueves y viernes para lavar y planchar. De 4 a 6 tarde para el trabajo, en las tardes planeación, en la escuela de 12:00 a 1:00 pm le doy quince minutos a las mamás para el material y yo checo el material y como lo tengo que relacionar con el material de educación indígena para relacionarlo con el planeación y con el material de Mi Álbum, y ya me llego a mi casa el libro de orientaciones al docente y ya de ahí saca actividades. En un día normal llego a mi escuela, organizo mi material que voy a ver, que si voy a ver video, que si voy a utilizar laptop, si voy a utilizar música que si voy a utilizar laminas, o sea acondiciono lo que voy a utilizar y ya estoy con el pendiente de que qué cuestión organizativa tengo, porque la hora del recreo pongo ahí lo que tengo pendiente y voy palomeando a que hoy me salió hacer solicitudes o gestión y pues lo anoto, los padres y yo salimos hacer gestión, a ellos (los padres de familia) los atiende a las 12:00 después de clase y me voy me

una, una cinco, todas nos vamos a esa eso, bueno yo porque ellas se van hasta las dos.

- Como la miran más los padres de familia, como docente o como directiva?
 - Creo es más carga administrativa para la supervisara y de organización con los padres creo que el desgaste va más como dirección que como docente, porque como docente planeas, hacer tus actividades , pones la tarea, les explicas; es más entendible y cuestión de organización es más difícil porque pues cada cabeza es un mundo y a veces les explicas y este al otro día ya no se acuerdo por eso tiendo a anotar, ando anotando y entonces ellas me dicen que no es esto maestra y yo les digo a no? Y les saco mi libreta y se los leo y ya para que así no tengamos dificultades, evitar lo más posible las dificultades. Con la dirección trato de ver las cosas con calma, y digo si se puede, porque ahorita que estoy platicando contigo me estoy acordando que tengo que hacer un oficio para la patrulla para el campamento entonces siempre estás haciendo una cosa y pensando en otra, estando en la casa te aburre porque mis hijas ya están grandes pero ahora voy a empezar con la nieta, como mi hija viaja lejos entonces me dejan a la nieta me la tiene que dejar toda la semana entonces requiere atención, ese es el detalle por eso quiero dejar la dirección para el próximo curso porque si va ser difícil ir a dejar papeles y cargar con la niña lo hice con mis hijas pero no tuve buenos resultados, ya ni presente el examen para directores porque te digo que ya ni le entente más que nada por la niña ya viene a la escuela y hay que cuidarla y se me fueron las ganas por la nieta no hay de otra la conozco es inquieta, es imperativa y es que también me di cuenta que por ejemplo como directora das mucho y nadie te lo valora, nadie te lo agradece, te lo agradecen más como docente que como directiva, puedes lograr

varias cosas, gestionar, mira por ejemplo tengo tres mil pesos que me acaban de dar, gestionas y te dan y eso no lo valoran, eso no cuenta o sea, al contrario los acostumbra uno y si no logras una cosa y me dicen y ahora no le dieron nada y ahora no le dieron esto, igual dices por salud me tengo que reservar porque me falta para jubilarme pues yo quiero este tengo que ir administrado de mi energía ya como los elefantitos ...nos reunimos antes y aun poniéndonos de acuerdo antes entre nosotras verdad? A veces con una mamá que no esté de acuerdo con algo, o que exponga su punto de vista jala a otras entonces contagia a otras mamás, uno lo ve de una manera y ellas de otra manera y pues siempre buscan la conveniencia, nosotras siempre buscamos la sana convivencia la integración pero a veces les dice una situación y ellas lo miran de otra manera.

- yo lo que me menos quiero es echarle grilla a mis compañeras si no al contrario es de apoyarnos al final de cuentas hemos estado tantos años juntas...si luego va a mi salón de una reunión con la directora y empiezan las mamás le dan el enfoque que ellas quieren, yo antes era directora, solicite mi cambio de escuela porque yo dije dejo la dirección o voy a tener que dejar la escuela yo iba a la normal, ya desde entonces te pedían papales y papeles y ahora es peor y ahora entra lo digital y nosotros sin saber nada, aunque no quieras teníamos que hacerla de todo en esas escuelas unitarias pero eso dije no ya no quiero la dirección, porque hasta me enferme, por eso tengo esta rajada en mi panza, por los problemas que uno tenía, por tanto trabajo yo dije me voy donde haya directora porque en la escuela nadie me apoyaba para la dirección sino que ahí como Dios te da a entender, en la supervisión te decían que esto, que lo otro, que aquí, que queremos croquis de la escuela, el censo, no no eran un montón de papeles y dije ya ya ya, si cuando ya estuve

trabajando en Ex Hacienda con Irma ella era la directora entonces un día me dijo el supervisor, porque en ese entonces el supervisor de preescolar era el mismo que el de primaria, me dijo: maestra se va usted de directora en la comunidad del Quemtha, y yo dije no maestro si yo no he pedido mi cambio yo estoy bien aquí donde estoy, y me dijo, no maestra se va para allá porque la maestra que esta allá ya no la quieren los padres, y yo que le contesto, no maestro, es que si a la maestra Martha la corrieron de esa escuela ella que decía que sabía mucho porque ella ya era titulada de la Normal Superior y yo apenas estaba estudiando, y yo decía mis respetos para ella no?, pues a mí peor me va ir, y fue así como llegue aquí solita hace como 8 años pero después ya que creció la escuela le deje la dirección a la maestra yo ya no quería saber más de esas cosas, mucho trabajo con los papeles.

- Entrevista con la entrevistada número 2:
- ¿Cómo es la atención que brinda desde su papel como docente?
 - Es poco tiempo que se le brinda, siento que no es suficiente, intentar tener todo necesario en la escuela hay salir a gestionar, hay que salir a tocar puertas para lograr algo por ejemplo un techado de la escuela, solicitar mobiliario, programas en que se puede apoyar las escuelas, ya no nos queda tiempo en las cuales se debe de apoyar las cuales nos queda tiempo porque las gestiones es en la mañana sí y ya ahorita después de medio día que no siempre salimos a las 12 sino terminamos nuestras actividades a las doce y media, una de la tarde en lo que llegamos a donde las oficinas se cierran, o sea que para tener una buena gestión como directivo se tiene que suspender el día o perder el día no atender los niños y como que le damos mayor prioridad a la cuestión académica y a la gestión pues cuando se pueda o cuando haya tiempos se hace y si no pues así quedamos.

- ¿Cómo llega a ser directora?
 - Aquí en el Estado de Hidalgo cuando trabaje en la comunidad de Fontezuelas que teníamos tres grupos en eso se dio la oportunidad de que el sindicato nos promovía si estábamos frene al del grupo y a la vez encargado de la escuela, o sea cumpliendo la función como directora comisionada, y afortunadamente pues yo estaba al de esa escuela y así fue como me dieron esa oportunidad de entregar la documentación para adquirir la clave y fui una de la beneficiadas porque la escuela así lo ameritaba también, había tres grupos eran suficientes alumnos y pues igual le echábamos ganas a pesar de la distancia pues a pesar de la distancia buscamos en los apoyos necesarios así logramos construir un salón más que nos hacía
 - falta construir la cancha de la escuela pues ahora si que gracias es el apoyo de las autoridades también para lograrlo porque pues los maestros o directivos tendremos muchas ideas, e iniciativas pero si no tenemos el apoyo de las autoridades también es complicado...como es el delegado de la comunidad, el presidente de la asociación de padres de familia, son importantes que caminen que coordinen con uno, como de la responsable director de la escuela para que se den las cosas cuando no tenemos apoyo de esas personas se nos complica un poco más la comisión.
 - Pues tenemos el manual de del director tenemos también éste para hablar sobre responsabilidades con los padres de familia, ahí está el artículo 31 de la constitución política de nuestro país pues nos apoyamos también en este, huy me fue ahorita el dato.

¿Usted lo que cuenta con las condiciones necesarias para poder ejercer esta dualidad?.

- Bueno la capacidad la atenemos cuando hay voluntad se hacen todas las cosas, cuando hay disposición igual se hacen las cosas, aquí lo único que nos limita por la doble función es el tiempo nada mas pero pues se busca la manera a lo mejor hasta de mandar el la solicitudes mandado a la asociación de padres de familia, buscando contacto, a lo mejor cuando nos visitan en la escuela aprovechamos esas oportunidades para lograr algo para la escuela y ya la cuestión pedagógica pues obviamente que está en nuestras manos y siento que tenemos la capacidad para hacerlo
- ¿Cómo son los horarios que usted le destina a cada una de sus funciones?
 - Pues en realidad se aprovechan las oportunidades cuando llegan en escuela las autoridades manifestamos nuestra necesidades pero en si se le rinde mayor tiempo en la cuestión académica en relación atención de los alumnos, ahí si porque tenemos que atenderlos por la jerarquización de los aprendizajes con los pequeños, porque no se puede descuidar, tenemos que lograr pues los avances con ellos, lograr el perfil académico que deben tener los niños en ese nivel y ya la cuestión administrativa o de gestión pues lo hacemos fuera del horario de clases
 - Prácticamente si tenemos que salir a Pachuca pues terminar el horario que es a las 12 del día para salir y cuando es posible porque por lo regular nuestro horario es desde las ocho y media de la mañana hasta la una o una y media de la tarde cuando es así atención a alumnos ya si tenemos reunión con los padres de familia nos prolongamos un poco más dos o tres de la tarde y pues ya ahí nos limitamos totalmente para las gestiones.

¿Qué actividades más realiza aquí en la escuela antes de irse a su casa maestra?

- También se tienen que atenderse todas las necesidades, que si los papas llegan y dicen no que como va mi hijo o que necesita mi hijo o una observación que nosotros tengamos que explicarles también se tiene que dar esa atención a los padres, se les tiene que explicar independientemente de que damos el avance o el logro de ellos en determinado periodo de evaluación también se les da esa comunicación tan importante con ellos.
- Con la documentación ahí si depende mucho de las indicaciones de la supervisora por ejemplo si dice lo quiero para antes de las 12 del día pues entonces trabajo un ratito nada más que a lo mejor hasta la hora del almuerzo y ya de ahí les comunico a las madres de familia vengan por sus hijos porque yo tengo que entregar una documentación que la supervisora, dependencia o persona quien lo solicita tengo que ir a dejar cuando es urgente cuando no pues igual damos la atención hasta la una y ya de ahí sabemos que la supervisora nos tiene que esperar para hacer la entrega de la documentación ya es como extra clase pero ya son acuerdos que se hace con la con la autoridad inmediata.
- Para hacer gestión mi comité dependiendo si tienen tiempo, ellos les digo vamos o nos acompañamos, y si dicen no que no me es posible, pues tampoco uno no se puedes esperar hasta que ellos tenga el tiempo.
- Como ahorita lo que se está gestionando en la escuela sobre el techado, el patio cívico, se pretende techar ya se cuenta con un pequeño proyecto sin embargo no sido atendido por el momento, fue gestionado en la presidencia municipal corresponde a Ixmiquilpan estamos por llevarse el

proyecto el planeación educativa en el Estado, no se no como el seguimiento porque también a la comunidad hubo un detalle importante sobre la bomba del agua, entonces el presidente se comprometió o más bien reparo todo lo necesario para que la comunidad tuviera agua nuevamente implica un gasto ahí porque la bomba, es las redes, bueno muchas cosas entonces dijo pues por este año no le vamos a dar este seguimiento al proyecto de la escuela porque, porque se invirtiendo en la comunidad, por lo del agua potable, por eso no se le dio seguimiento, estas reuniones de gestión todo lo hacemos después de clases a excepción digo si llega alguna autoridad y en la cual nosotros podemos exponerle las necesidades de la escuela pues igual lo aprovechamos porque pues no siempre se puede salir hacer las gestiones implica economía, implica tiempo, el tiempo es el que nos come.

- ¿Cómo tendría que ser el director del siglo XII?
 - En la cuestión académica actualizarse sobre todo actualizarse, participar en los cursos, en los diplomados, los cursos en línea que nos ofrece la propia secretaría de Educación Pública, el sindicato también nos da la oportunidad de abrir esos cursos en línea para la actualización de nosotros, la disposición de cada uno de nosotros también para aceptarlos y hacerlos, pues están las universidades también que nos apoya, participar en todos los cursos que la secretaria nos da, seguir participando en los ctes, así siempre haber cómo le haces, como te organizas para atender esta doble función sin embargo de alguna manera en la cuestión administrativa de documentos pues siempre estemos al pendiente de ellos, en donde nos quedamos un poquito atrasados es en gestión para de la escuela como mencionábamos, gestionar mobiliario, gestionar la ampliación de la escuela, la escuela también le hace falta un pequeño comedor que no tiene, le hace falta el techado del patio cívico, delimitar muy bien el espacio de ahí por la cuestión de hacienda que es donde se ubica la escuela,

entonces se tiene que delimitar bien porque por el momento también tenemos, no problemas, por el momento porque el INA (Instituto Nacional de Antropología) tiene que delimitar todas esas cuestiones juntamente con el SEP por las ruinas que están aquí en Ex hacienda entonces son los que tienen que valorar porque en este lugar hay paredones que corresponde repararlo, arreglarlo, se ha intentado sin embargo siempre limitan al comité para que, pues que eso no se puede tocar por la historia que tiene este lugar, hasta que autoricen, apenas fue a la escuela la SEP, nosotros tenemos nuestro croquis pero falta empatarlo con los Instituto Nacional de Antropología, entonces en ese trabajo no como quiera se puede decir hago esto, tumbo esto, no, no se puede hasta que los dos se pongan de acuerdo

- Pues el carácter que ya tenemos como persona, como humanos sé que debemos de ser más este de una carácter firme, con característica de tolerancia también porque es necesario, pero también sin olvidar los valores que son tan fundamentales en esta cuestión, como es el respeto, la tolerancia, la responsabilidad es fundamental para que los niños también participen, más que los niños, que los papas lo entiendan así y cumplan su función por qué ahorita también por las necesidades que vivimos pues papá y mamá tienen que salir a trabajar y los niños los dejan en casa con la tía, con la abuela, con quien les haga el favor de ir por ellos a la escuela y obviamente por no ser papás no les dice haber que tarea tienes, en que tienes que participen en tu escuela y se deja de hacer muchas cosas como papás y llegan a la escuela y haber vamos a compartir la tarea, no pues yo no la hice me dormí porque mi papá no llegó, porque mi mamá, o, no falta un pretexto, bueno tanto pretexto, son las mismas necesidades que tienen las familias, entonces también pues no tan fácil ponerse en un plan de exigencia porque hay que entender también las características de las familias.

- Claro, OK y usted con toda esa trayectoria que usted tiene como directivo, como docente, ¿Cómo la miran más, como directora o como docente?
 - Más como docente, si porque la dirección es más, debe ser una más enérgica, pero el tiempo la verdad yo no estoy para ponerme en ese plan de hora me cumplen no? es un poco complicado porque si se pone en ese plan pues siento que se limita uno en muchas cosas, ya no hay esa confianza, ya no se da ese acompañamiento que se debe de dar en la escuela.
 - Los papas tienden más preguntar en la cuestión académica, sobre el avance, el logro de sus pequeños muy poco con lo del aspecto de directora a excepción cuando no ponemos de acuerdo a platicar con el comité, nos organizamos nos ponemos de acuerdo y decimos que vamos hacer, o ya empezamos a dar sugerencias, ya le hacemos así, visitamos acá, para lograr las cosas.
- Durante esta labor diaria que usted realiza, ¿quién la acompaña, apoya, guía u orienta?
 - Pues nos hemos apoyado en base a las hoy orientaciones que recibimos en los CTES, pero también la supervisora también nos apoya por si tenemos dudas, por si tenemos necesidades que sacar adelante, cuando no están en mis manos hacerlo pues pido apoyo con mis compañeras docentes, con mis compañera de la escuela, con la supervisora, con el ATP, con autoridades así que estén cercanas que estén en nuestro alcance.

- ¿Cómo es usted como directiva?
 - Bueno yo en la escuela mi táctica ha sido no ser autoritaria porque nunca me gusta hacerlo, siempre les digo vengo a coordinar, como coordinadora porque que se así se dan mejor las cosas, nos ponemos de acuerdo, a ver que siguiere el comité de APF, mi compañera docente, y bueno dar sugerencias también de cómo pudiéramos sacar adelante los trabajos: en la organización de eventos sociales, en la organización de gestiones, en la organización de la misma escuela, siempre trato de coordinar no de imponer, bueno aunque hay ocasiones como es la documentación que tenemos que requisitar en la cuestión administrativa, ahí no nos dicen que si queremos o no sino que es algo que se tiene que hacer.
- ¿Cómo vive esta dualidad en la cotidianeidad?.

Esta doble función, tiene sus aspectos benevolentes, he como dije en un principio es cuestión de decisión y disposición para que se den las cosas, sobre todo la coordinación, porque si no hay coordinación pues igual no podemos avanzar mucho pero hasta el momento no le he sentido muy pesado así que digamos algo que ya no está en mis manos sacar adelante pues hasta el momento no he sentido esa carga, siempre he tratado de sacar adelante todas las actividades que se nos, tanto lo que nos piden como lo que se va necesitando en la escuela, siempre buscamos darle solución, nunca lo hemos dejado así como problema sino siempre buscarle una solución para salir adelante.

¿Qué más le ha implicado esta doble función?

No se alegrías, preocupaciones, enojo, desvelos o que se yo.

La dirección tiene muchas características que no se pueden evitar, muchas de las ocasiones el trabajo no se hace puede hacer todo en la escuela porque en la escuela no tenemos todos los servicios por ejemplo el Internet ahorita que se tiene que requisitar la documentación a través de plataforma, a través del apoyo del internet pues en la escuela no contamos con ese servicio y ya en casa eso es una necesidad como docente que lo tiene que tener ese servicio ya no es porque yo quiera si no es una necesidad que el trabajo implica, y pues al llegar a la casa no solo decir nada más ya llegue y me pongo a trabajar si no hay atender a la familia y ya noche ponerse un rato para para éste hacer los trabajos independientemente también que a esa hora la plataforma está un poquito despejado y permite avanzar porque intentar trabajar de día o en tarde está muy saturado y hay que buscar un espacio para trabajar, ahora si que como dicen hasta me tengo que echar mi siestecita y ya en la noche levantarme porque sé que a esa hora me permite trabajar mejor en plataforma y hora de avanzar,

¿Y cuantas horas más menos?

Hasta que yo termine de subir la información, no tanto es el tiempo sino como pueda yo avanzar, si porque si lo dejo para mañana, si yo puedo avanzar en este momento pero resulta que ya no me permite hacerlo

y como ha sido lo administrativo, como lo ha vivido o sigue viviendo

Hay momentos como que al inicio tenemos mucha carga, este periodo escolar como y sección de escolar como que se ha ligero un poquito con la cuestión administrativa ya no nos han exigido demasiado pero ha habido años en que híjole apenas salí de esto y ya me llega esta documentación y tengo que requisitar otro pero este año ha sido un poco más moderado a excepción del inicio del curso escolar con toda la documentación que se tiene que subir que se tiene que rendir que la organización de las comisiones también en la pedagógica pues tenemos que hacer rendir cuentas sobre los aprendizajes de los niños sobre la organización de la escuela mostrar avances tanto en la cuestiones administrativas como pedagógicas

Si si si y no ha tenido o tiene problemas con la plataforma

Si en ocasiones se presentan pero buscamos apoyo buscamos quien nos saque adelante en la información en ocasiones tenemos que ir a servicios regionales, buscar ese apoyo y sabemos que esa es nuestra obligación, y tenemos que buscar la forma de dar esa información o subir esa información, pues yo creo que cuenta mucho la actitud de la persona por qué no ha sido así como decir esto ha sido un problema y me quedo con el problema Porque tiene que ir usted hasta servicios regionales

Porque la supervisora y el ATP si nos traen la información y a veces hasta por escrito pero luego no concuerda con el sistema o con la plataforma y se tiene que buscar la opción para dar la información que requieran porque no nadamás decir llego a mi casa la página y doy la información en ocasiones nos pone letreros ahí en la misma plataforma o sistema y nos limita y yo ya le hice así y de acuerdo a las indicaciones le hacemos y no abre y no da entonces le digo a la supervisora y ella me dice esa es la indicación que tenemos y si no consulten en servicios regionales y uno tiene que buscar la alternativa también (es un deber y no se discute)

Pues si qué relajo? y su familia que le dice cuando la ve que trabaja esta la noche

bueno en relación con mis hijos ya no tengo ese detalle de que tenga yo que atenderlo pues ya son grandes se van a la escuela unos trabajan ya, en relación a mi esposo dice que quiero mucho mi trabajo por eso lo dedico mucho tiempo, a la hora de dormir, a la hora del sueño obviamente de que yo no me voy a las ocho o nueve de la noche a dormir y en mi sueño es de, mi dormir es de 12 a una de la mañana para este sacar adelante los trabajos.

¿Cómo se siente usted al dormir a esa hora?

Hasta eso que todavía no me ha hecho efecto negativo en mi cuerpo (sin embargo se puede observar en las reuniones o cursos que si le afecta, se nota en le semblante, en su rendimiento, porque lo negará) es la actitud, es la actitud de darle solución... veo mis compañeras que son directores comisionadas que tienen hijos y si, si es un reto eso, pero hay que darse tiempo, cuando uno está al frente de alguna escuela pues igual no vamos a hacer rendir los problemas que se presentan si no hay que darle una solución, una alternativa, siempre buscamos estar bien tanto cuestión personal, en el trabajo, en lo laboral con la supervisora más que nada

Y le gusta ser directora, le agrada esta ?

Pues si llevo algunos años a partir del 2006 que me dieron esta oportunidad de tener la clave y que a partir de ahí pues ha sido así, he estado en frente de las escuelas y hasta el momento si en este año tuve un detalle compres de familia ahí probé las hiel del trabajo antes de irme, antes de jubilarme (deja caer lagrimas la entrevistada al contestar al mismo tiempo que deja escuchar una corta sonrisa), siempre había trabajo en lugares lejanas y marginadas de la localidad, pues antes era las mieles del trabajo pero creo que también éste (se escucha un nudo en la garganta de la entrevistada) esos detalles, problemas da otra misión para poder mirar las cosas y de hacerlas de otra manera también, porque no siempre es de lo que yo piense lo que yo diga sino siempre también apoyase pedir sugerencias, pedir ideas con la supervisora, con las compañeras, intentar salir adelante

Finamente qué más quisiéramos que los papás como nosotros quisiéramos pero todos somos tan diversos no?

Son de ideas muy este, eso, diverso,

OK y me podría narrar un día, una semana de trabajo laborar, normal, que vive día a día por favor como directora y docentes

Bueno, empezamos, si es muy importante hora que si la organización administrativa, empezamos con la planeación, llegamos día lunes la desarrollamos, yo siempre trato de pedir apoyo con los padres de familia porque son las que más se presentan los papás son muy contaditos la mayoría no están aquí, las que se presentan sin las mamás, son las abuelitas en un trabajo, cuando hay alguna información una tarea pues me apoyo en ellos, tratamos de desarrollar las actividades con los niños trabajar esta toda la semana, si no hay interrupciones de reuniones tanto vía pedagógica, vía administrativa, vía sindical que también hay que atenderlas, pero de ahí en fuera trabajar con los alumnos y llevamos nuestra planeación, llevar registros, este atender a su familia cuando ellos así lo soliciten o si nosotros tenemos que hacer alguna reunión para organización ya sea de algún evento, de documentos que tenemos que rendir, todo eso se atiende, se tiene que atender y tranquilamente porque pues digo yo para que nos vamos acelerar si de todos modos con aceleraciones o sin de todos modos se tiene que hacer las cosas y hasta el momento ya después de una prueba un poquito cruel ya parece que estamos específicamente trabajando, este, todos de acuerdo, vamos dando las avances con sus pequeños, las evaluaciones y está ahí termino y siento que ahorita estamos tranquilos ya tanto con los niños, con los padres de familia

Ajá y usted considera que si solamente ejerciera la función docente, viviría todas estas situaciones con familia o cree usted que sería?

Veo que se obvian muchos problemas, no tienen que están pensando en ir a rendir esta documentación, en ir las reuniones, salir hacer las gestiones ,entonces si se relaja, si uno tuviera la dirección, se relaja un buen el trabajo porque se concreta uno grupo, se concreta uno que le corresponde y no estar pensando en más, yo siento que ser directora pues implica trabajar mucho como si fueran actividades extra clase por qué las gestiones son fuera del horario, las reuniones fuera del horario de trabajo, entonces ahí andamos este atendiendo de la mejor manera posible, sé que nos falta mucho por cumplir como directora pero el tiempo no nos favorece también para que se den bien como como debía de ser una directora claro sin grupo

¿Usted quisiera ser una directora sin grupo?

Sería lo ideal, dado nuestras condiciones pues lo veo así como muy lejano, porque cuando me dieron la clave era una emoción en ese momento, ser la directora como que sentíamos así como importantes como con un poder, como con tuya cuando estás ahí y sientes los trancazos de la función dices ay no si implica mucha responsabilidad pero bueno lo que cuenta es la actitud positiva, está bien, me quedo corta a veces con función directiva, porque no es lo mismo, bueno está la dirección pero le damos prioridad al grupo y no le dedicamos el tiempo completo a la dirección, si pero para sí, siento que es importante los aprendizajes de los pequeños, sé que intenta cubrir las necesidades de la escuela es fundamental en coordinación con las autoridades solamente así sola no, es muy complicado todo

Estresa cuando te piden documentación de un día para otro pero ahora yo y me pongo en un plan yo le digo a la supervisora, voy hacer lo que está en mis manos porque eso es lo que debemos de hacer también, vamos hacer lo que está en mis manos y lo que no pueda en ese momento igual comunicar que vean que no está en mí en mi hacerlo, por ejemplo lo del internet, las páginas que nos dan, la plataforma para subir la información no siempre disponible, aunque nos digan no que para tal fecha lo quiero pero resulta que no me abre la página, no me da la información o el espacio que yo requiero para subir esa información y no esta en mi así ya, para que me voy seguir estresando, para que me enoja, si si causa enojo un momento pero luego dices, antes la supervisara llevaba a cabo un tabla de cumplimiento de entrega en tiempo y forma, cuando tenía más personal que la apoyaba en la supervisión para que vieran ahí los cumplidos o como dijeran ahí los flojos que para mí ni al caso, para mi entregar la documentación ya está y no se supe si fue la primera voy a ser primera en todo, jamás, porque pues ahí sí y me estaría estresando y complicándome mi existencia yo digo voy hacer lo que me toca en tiempo y forma no sé si voy a la primero o voy a ser la última, a lo mejor un poquito de

la última pero si hacer llegar la información, la supervisora luego nos hace llegar por correo o WhatsApp los oficios allí viene una fecha de entrega con un rango de entrega amplio pero ella no nos los pide ya, pues de alguna manera hacernos agilizar la información y hacerla llegar porque nos hemos dado cuenta que siempre pide antes la información antes de la fecha de la entrega de ella, bueno ella lo hace por una situación también, revisar la información que ella va a entregar, revisar que la información que la estamos haciendo llegar sea lo que ellos quieran o de acuerdo a las indicaciones, si nos presiona y los sentidos ya sé cómo es mi supervisora siempre nos adelanta la información o nos pide un día para otro los documentos en ocasiones no damos cuenta también, aunque si si le exagera ella porque se que hay dos semanas para el trabajo y mientras uno hasta se está desvelando para hacerlo porque si me ha tocado que en ocasiones dos o tres de la mañana voy a dormirme por subir esa información y para que esté ahí dos semanas, es parte de ella también como su trabajo porque es como escalerita porque es como cada director también intenta cumplir con sus jefes.

Entrevista con la entrevistada número 3:

1. ¿Qué es el ser directivo? Es tener la responsabilidad del centro educativo donde se labora, teniendo como función ser el guía en la toma de decisiones para bien de la comunidad escolar.
2. ¿Cómo llegar a ser directivo? Un buen directivo tiene la responsabilidad de orientar y ayudar al personal que lo necesite, para ello debe estar siempre en la actualización de la práctica enseñanza-aprendizaje que llevan los nuevos programas.
3. ¿Qué normas conoce que fundamenta su labor directiva?
4. ¿Cuentas con las condiciones necesarias para ejercer su función? No, ya que en mi centro educativo solo se cuenta con una docente que cubre así mismo la función directiva y esto no permite la atención al grupo e imposibilita la correcta función directiva.

5. ¿Qué horarios tiene para ejercer esta función? Teniendo grupo no existe un horario específico para ejercer esta función, en ocasiones se recorta el horario de los alumnos para atender asuntos directivos
6. ¿Cuál es el director ideal para el siglo XXI? Un director que tenga los elementos necesarios para cumplir con lo que se solicite, por ejemplo: capacitación, orientación, acompañamiento, actualización en las tics.
7. ¿Quién le orienta, guía, acompaña en esta función? Se recibe orientación por parte de la supervisora.
8. ¿Tiene el tiempo necesario para hacer esta función? No, ya que no hay un tiempo específico en el centro escolar y fuera de el.
9. ¿Cómo se considera como director? Me hace falta actualizarme en diversos temas, ya que en este corto tiempo que he asumido la dirección puedo ver mis debilidades.
10. ¿Cómo vive un día, semana o mes laborar como director y docente en preescolar indígena? Durante el día se tienen diversas situaciones dentro del aula que no permiten atender la función directiva, en ocasiones se acorta el horario con los alumnos para atender situaciones que demanda la escuela: problemas con padres de familia, gestiones, reuniones etc.

b). Entrevista con la entrevistada número 4:

¿Qué es el ser directivo?

El director le corresponde organiza el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos de la institución, articular la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación y las relaciones con la comunidad educativa, entre otras para mejorar la calidad educativa.

¿Cómo llego a ser director?

Cuando se dio la oportunidad de adquirir clave directiva, yo estaba laborando en una escuela bidocente, en una de las comunidades más retirada de la zona

escolar dentro del municipio de Metztitlán, Hidalgo, una de las condiciones era estar en función y yo estaba como responsable en ese centro de Educación Preescolar ubicada en la comunidad de Fontezuelas.

¿Qué normas conoce que fundamente su labor directiva?

La función directiva, su importancia y sus características, La ley General de Educación, El artículo 3° constitucional, el Artículo 29 constitucional, Aprendizajes Clave para una Educación Integral, Plan y Programa de Estudios Vigente, ¿Cómo mejorar la evaluación en el aula?

¿Cuenta con las condiciones necesarias para ejercer su función?

No, se requiere de tiempo completo para desempeñar la función, en este periodo escolar (2018-2019) y los anteriores desde que tuve la oportunidad de obtener la clave, he trabajado con grupo y trato de cumplir con la cuestión administrativa y en muchas ocasiones este trámite se realiza en casa por las necesidades como subir información en plataformas donde se requiere el servicio de internet y en la escuela no se cuenta con este servicio y para atención de madres y padres de familia se hace después del horario de clases con los alumnos, así también para las reuniones de información y organización escolar.

¿Qué horarios tiene para ejercer esta función?

Disponer el tiempo necesario después del horario escolar o bien realizar trámites en las dependencias correspondientes con apoyo del comité de Asociación de Padres de Familia.

¿Cuál es el director ideal para el siglo XXI?

Que tenga la capacidad de organizar las acciones encaminadas a atender la dimensión pedagógica curricular, implementar nuevas metodologías, enfoques pedagógicos didácticos, la planeación, seguimiento y evaluación de los alumnos y estrategias para favorecer la profesionalización del docente. Atender la dimensión organizativa-operativa acciones encaminadas a la gestión en diversas instituciones públicas o de gobierno y comisiones de la escuela a fin de compartir responsabilidades. Atención a la dimensión administrativa-financiera, atiende aspectos relacionados con obtención,

distribución y optimización de los recursos materiales y económicos que favorezcan las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje; y por último la dimensión comunitaria, es la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se ubica.

¿Quién le orienta, guía, acompaña en esta función?

Ser autodidacta, orientación por parte de la supervisora escolar, las orientaciones y sugerencias de las compañeras directoras, la asesoría del ATP.

¿Tiene el tiempo necesario para hacer esta función?

No, esta mediatizado, se requiere de tiempo completo para realizar dicha comisión.

¿Cómo se considera como director?

Con capacidad para organizar la institución educativa en la que labora actualmente en sus diversas dimensiones, me limita un poco el tiempo para su atención, pero se brinda atención en lo relativo a la vida escolar.