



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DE
PRIMARIA PARA LA CAPACITACIÓN
DE LOS DOCENTES**

**QUE PRESENTA
FERNANDO AVALOS HERNANDEZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO. FEBRERO 2020



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DE
PRIMARIA PARA LA CAPACITACIÓN
DE LOS DOCENTES

QUE PRESENTA
FERNANDO AVALOS HERNANDEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO. FEBRERO 2020



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, 13 de Febrero de 2020.

**LIC. FERNANDO AVALOS HERNANDEZ
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DE PRIMARIA PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS DOCENTES**, asesorada por la Dra. **Edilma Maldonado Jarquín**, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

ATENTAMENTE

**MTRO. HERIBERTO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 27DUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad ofrecer una perspectiva detallada de la gestión pedagógica en una escuela de educación primaria, como se efectúa por parte del director enfocándose en la capacitación de sus docentes como parte de su proceso de mejora. Esto como tal es un fenómeno que incluye a todos los integrantes del centro escolar, pero que a su vez es comandado por el director del plantel quien tiene el deber de fomentarla para todos los que están bajo su cargo. Al pensar en la palabra capacitación es común asociarla con cursos, talleres, incluso con trabajo extra; lo que puede resultar tedioso para cualquiera y más aún para el director al momento de querer llevarlo a cabo en su institución. Pero al contemplar los beneficios que tiene esta acción para la mejora de cualquier persona, nos hace ver desde otro punto de vista lo cual es una de las razones de la realización de esta investigación: analizar porqué es importante la capacitación para los profesores, la percepción que tienen sobre ello y cómo puede obtenerse, también el papel que tiene la gestión pedagógica y más aún del director para poder realizarlo. La capacitación es una acción que implica demasiados agentes y acciones que da muchos beneficios para el centro escolar. El método empleado para esta investigación es cualitativo mediante entrevistas semiestructurada y la observación no participativa con el fin de analizar dicha problemática y comprender el porqué de la importancia de la capacitación y de que el director la busque en beneficio de todos, dando buenos resultados a descubrir todo lo que compete a la capacitación y la forma de hacerlo.

Palabras claves: Gestión pedagógica, director, capacitación, percepción.

Abstrac

The present work has as purpose to offer a detailed perspective of the management pedagogical, as it is done by the director focusing on the training of his teachers as part of his process improvement. This as such is a phenomenon that includes all the members of the school, but that in turn is commanded by the director of the school who has the duty to promote it for all those who are under his charge. When think about the word training it is common to associate it with courses, workshops, even with work extra; which can be tedious for anyone. But to contemplate the benefits of this action for the improvement of any person, makes us see from another point of view which is one of the reasons for the completion of this investigation: analyze why training for teachers is important, the perception they have about it and how it can be obtained, also the role of management pedagogical and even more of the director to be able to do it. Training is an action that involves too many agents and actions that, if applied well, will have a large margin of benefits for the schools.

Keywords: Management pedagogical, director, training, perception.

Dedicatorias

Al ser que ha hecho todo esto posible, mi Dios por ser quien guía mis acciones y todas las palabras plasmadas en este documento dando sentido a cada idea que quise decir. Recordándome que todo se puede siempre que me encomendé en sus manos, prueba de ello es esta investigación.

A mi madre por sus palabras de aliento desde un inicio quien en sus momentos no dudaba para darme un abrazo que me reconfortara y la formación que me ha permitido llegar hasta lo que soy hoy. Por la perseverancia que me inculcó para salir adelante en cualquier situación.

A mi familia por estar en cada uno de los momentos por más difíciles que fuesen, hicieron este trabajo lo más fácil posible desde sus sabios consejos hasta su colaboración al realizar las entrevistas, transcribir o ir entre ratos a bibliotecas empleando su tiempo para apoyarme. Mis hermanos, mis primas, tías; este trabajo está hecho para ustedes.

A mi asesora Edilma Maldonado Jarquín por impulsarme a mejorar día con día enseñándome que siempre se puede lograr lo que nos propongamos con un poco de dedicación y entusiasmo; nunca olvidare la mejor enseñanza que me dio: que la noche se hizo para estudiar. Le dedico mi investigación deseando haber cumplido sus expectativas como usted cumplió las mías.

A Carlos Arturo De los Santos por animarme a cursar esta maestría, recordándome que siempre hay algo que aprender y que la formación docente no tiene un tope sino que uno nunca deja de crecer como profesional; te dedico esto y comparto mis logros con alguien que es una inspiración para mí, un héroe.

A mi mejor amigo y ahora ángel guardián, Raúl Antonio García Velásquez, por inspirarme a estudiar y alentarme en todas las ocasiones que estuve por declinar, este trabajo le pertenece en gran medida, desde aquí te dedico mi trabajo y que este documento sea parte de la herencia que dejaste al mundo.

ÍNDICE

	Págs.
Dictamen.....	ii
Resumen	iii
Abstrac.....	iv
Dedicatorias	v
Introducción.....	1
 Capítulo 1. Diseño del proyecto	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1. 2 Pregunta de investigación	9
1.3 Objetivos	9
1. 3. 1. Objetivo general	9
1. 3. 2. Objetivo específico.....	9
1.4 Justificación.....	10
1.5 Metodología	13
1. 5 .1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	16
1. 5. 2. Informantes clave	19
1. 5. 3. Fases de la investigación	20
1. 6 Marco contextual.....	23
 Capítulo 2. Marco referencial	27
2.1 Papel del director escolar de primaria	27
2.1.1. Concepto de director escolar	28
2.1.2. Funciones del director escolar de primaria	30
2.1.3. Liderazgo del director escolar.....	32
2.1.4. Desafíos del director de primaria	35
2.2 Capacitación y actualización de los docentes.	36
2. 2. 1. Capacitación para la mejora de la práctica educativa.	37

2.2.2 Profesionalización docente.....	39
2.2.3. Importancia de la profesionalización docente.	40
2.3 Gestión del director escolar.....	42
2. 3. 1. Conceptualización de gestión escolar	42
2.3.2 Importancia de la gestión escolar	44
2.3.3. Gestión escolar efectiva	45
Capítulo 3. Resultado de la investigación.....	47
3. 1 Aplicación de la gestión pedagógica de los directores.....	47
3. 1. 1. Importancia de la gestión pedagógica del director para mejora de la escuela. .	48
3. 2 Calidad educativa por parte de los maestros de la escuela primaria.	52
3. 2. 1 Capacitación para la calidad educativa del centro escolar.	53
3. 2. 2. Consejos Técnicos Escolares para la mejora del proceso educativo.....	56
3. 3. Promoción de la capacitación docente.	59
3. 3. 1. Acompañamiento del director para la mejora del trabajo docente.....	60
3. 3. 2. Calidad de la enseñanza mediante la capacitación pedagógica de los docentes.	63
3. 3. 3. Comunicación entre director y maestros para promover la capacitación pedagógica.....	66
3. 4. Percepción de la capacitación por los docentes.	69
3. 4. 1. Motivación de la directora para lograr la capacitación pedagógica.	70
3. 4. 2. Confianza hacia los docentes para lograr la capacitación.	73
Capítulo 4. Análisis de los resultados	77
4.1 Formas en el que el director ayuda a su personal a la capacitación.	77
4.2 Favorecimiento de la capacitación docente para la mejora de la calidad.....	82
4. 3 Percepción de los docentes sobre la gestión pedagógica del director para su capacitación.	88
Conclusiones.....	96
Referencias	101
ANEXOS	105

Anexo No. 1 Guion de entrevista para director	106
Anexo No. 2 Guion de entrevista para docentes	107
Anexo No. 3 Guía de observación	108
Anexo No. 4 Entrevista 1.....	109
Anexo No. 5 Entrevista 2.....	117
Anexo No. 6 Entrevista 3.....	121
Anexo No. 7 Entrevista 4.....	126
Anexo No. 9 Guía de observación	134
Anexo 10. Matriz de referentes teóricos	137
Anexo 11. Matriz de referentes factuales	154

Introducción

A grandes rasgos, esta investigación se trata acerca de la capacitación y cómo ésta repercute en la formación y el buen funcionamiento de los centros escolares, pero a su vez el papel que juegan los directores de las escuelas en el proceso de mejora de sus docentes y todos los recursos que tiene a su alcance para propiciarlo.

Esto surge en base a que se ha observado la falta de motivación que se tiene para adquirir nuevas estrategias y sobretodo evaluar el nivel de aprovechamiento que tienen así mismo en parte a comentarios hechos por profesoras de mi centro escolar con respecto a la importancia que tiene la capacitación pedagógica y cómo afecta de forma indiscreta los aprendizaje de los niños.

Incluso dentro de las recomendaciones que ha hecho el Servicio Profesional Docente para prepararse y a su vez por las necesidades que han surgido en base a los ideales que contempla la Reforma Educativa del 2018, se toma en cuenta a la capacitación pedagógica como un elemento fundamental para la mejora, lo que conlleva a contemplar el proceso para su adquisición y como el director de la escuela puede apoyar a sus profesores al momento de realizarlo.

Para ello se ha optado por realizar una investigación cualitativa que cumpla con los objetivos y las interrogantes que se pretenden plasmar con el fin de dar un punto de vista de la importancia que tiene y dar unas ideas sobre qué acciones pueden ayudar a afrontar dicha situación con respecto a cursos y talleres bajo una gestión pedagógica propiciada por el director escolar en apoyo de ciertas instituciones o estrategias.

Para el primer capítulo se presenta el diseño del proyecto que da una idea clara de lo que se pretende realizar planteando la inquietud por el que se realiza dicha investigación, el por qué y bajo qué interrogantes - objetivos, así mismo plasma una idea de que métodos se usarían para alcanzar dichos conocimientos y bajo qué premisas.

Se dan unas ideas de porque son las más factibles desde el punto de vista de un investigador, se presenta datos acerca de dónde se llevaría a cabo las acciones para recopilar datos y el contexto en que se desenvuelve dicho plantel con el fin de dar un panorama y entender mejor el comportamiento y las acciones que realizan sus integrantes para con la capacitación docente. Por último se presentan quienes serían los informantes claves que jugarían un papel fundamental para comprender todas las interrogantes antes planeadas.

Prosiguiendo, en el capítulo dos se presentan el marco teórico el cual direcciona el camino por el que va a seguir dicho trabajo porque aunque el diseño de este es el esqueleto, la parte teórica dará las bases por los autores y sus aportaciones acerca de que se puede o no realizar en esto basándose en teorías, enfoques teóricos dando un encuadre rico en sustentos y planteen conocimientos que ayuden a reforzar lo que ya se sabe, y como se dijo en el inicio, den una dirección sobre a dónde quiere llegar dicha investigación.

Para los resultados del análisis, que forma del siguiente capítulo tres, se habla acerca de la información que se obtuvo por medio de los profesores y la directora; y la observación que realizó en el plantel para conocer la forma de actuar de todos sus integrantes al mismo tiempo que se propiciaban cursos o talleres para beneficios de ellos mismos.

Cabe decir que esta observación se realizó durante la semana intensiva del Consejo Técnico Escolar que se lleva a cabo a inicio de ciclo escolar, dado a que eran los cursos más cercano y que tuvieron gran relevancia por los primeros planteamientos acerca del Nuevo Modelo Educativo que se quiere aplicar a partir del ciclo escolar 2018 - 2019.

En este apartado, y en el siguiente, se incluyen referencias empíricas obtenidas por los instrumentos aplicados para recopilar información brindando a quien lo lea diversos puntos de vistas tanto por lo que dicen los autores de documentos que van acorde a este tema, los involucrados, y una perspectiva propia para dar paso a todas las perspectivas, permitiendo comparar cada uno de los resultados que serviría para emitir un juicio acerca de lo que se ha obtenido.

En el último capítulo cuatro titulado “análisis de los resultados” se hace un juicio de toda la información recabada por los entrevistados y bajo mi propia observación, mientras se sustenta con lo que ciertos autores como Sanguino (1990), Martínez y González (2010) o la misma Secretaría de Educación Pública - SEP en sus diferentes documentos acerca de la capacitación e incursión del Nuevo Modelo Educativo (2018), lo que enriquece el trabajo y permite (como se dijo anteriormente) conocer los diferentes puntos de vistas sobre qué acciones podrían ser las adecuadas y bajo qué premisas.

Al ser una investigación de índole cualitativa, se presentan al final los guiones empleados para realizar las entrevistas como las ya realizadas tanto a la directora y profesores en cuestión; una guía de observación y la misma que serviría para desarrolla la microetnografía (método seleccionado para llevar a cabo dicho trabajo), matrices y otros documentos que ayudaran a concebir todas las acciones que se llevaron a cabo.

Para la conclusión se dan los análisis finales acerca de esta investigación y dar ciertas recomendaciones a los directores y profesores sobre lo que podrían hacer en una situación similar y reflexionar acerca de la importancia que tiene la capacitación en la formación permanente de cualquier profesor para mejora de su centro escolar.

Se espera que el lector se pueda sentir familiarizado con dicho tema y pueda analizar de forma objetiva ambos lados de la moneda (director - docentes) sobre lo que implica para ellos las capacitaciones y cómo es un trabajo en conjunto a pesar de llevarse en su mayoría mediante gestiones pedagógicas.

Capítulo 1. Diseño del proyecto

1.1 Planteamiento del problema

Muchas veces dentro de la práctica docente, es común encontrar a profesores que ejercen su papel con una amplia gama de competencias que permiten en los niños una mayor adquisición de conocimientos establecidos dentro de los planes y programas; pero de igual forma, existen quienes no muestran interés alguno para formarse, más aun en nuevas estrategias o tecnologías, así como una actualización que den paso a una reflexión a su función.

Lo cual nos lleva a meditar en los objetivos de la educación en la que considero se encuentra la calidad en la enseñanza porque, aunque hay demasiadas escuelas y matrículas, es inevitable encontrar deficiencias en su estructura, en sus materiales didácticos y sobre todo en personal habilitado, ya sea administrativo o en la docencia.

Entonces, considero necesario que todos participen dentro de sus funciones correspondientes, es decir, la integración de alumnos, padres de familia, director y los maestros que se encuentran frente a grupo. Sin unos de estos agentes, no se podría lograr nuestra labor, pero ¿qué pasa cuando el docente no se encuentra lo suficiente motivado para crear conocimientos en los educados? ¿Se puede obtener una educación de calidad? Pero más aún, ¿qué papel tiene el director como líder educativo formal de la escuela?

En base a comentarios hechos por las profesoras que pertenecen a la escuela donde colaboro se pudo indagar acerca de las problemáticas que ocurren en la misma, además de la importancia que tiene la capacitación en la formación de los docentes.

En ella comentaron la importancia que tiene el director para este tipo de situaciones y el papel que tiene la capacitación de los maestros en la actualidad, para ello una maestra comenta que:

“Considero que la falta de capacitación no solo del personal docente frente a grupo sino de todos los que conformamos la plantilla (apoyo y dirección) ya que he visto que se nos solicitan ciertos documentos administrativos que por los nuevos planes y programas ya no son necesarios, y en cuanto al personal de apoyo creo que no se nota el trabajo porque si hace falta capacitación sobre las necesidades que tienen los alumnos.” (MD6:P1)

Por ello, es importante que se brinde al colegiado una serie de conocimientos que abran paso a una mejoría profesional y que en conjunto avancen hacia resultados de calidad, y que se puede llevar a cabo siempre y cuando los docentes se encuentren en su máxima capacidad y preparación en todos los ámbitos posible porque como es bien sabido, con el paso del tiempo, es difícil lograr en los niños aprendizajes significativos.

Para lograr abatir este problema se debe focalizar al primer agente para iniciar el proceso de mejora, el cual recae en el director por ser el quien encabeza a la escuela y por quien inicia todo proceso administrativo y pedagógico, ya que a como he logrado percibir es algo que hace falta en mi centro escolar donde quizás no se lleva a una buena gestión por parte del director y eso deriva que los resultados que se esperarían no sean los deseados, de forma que valdría analizar de que manera o bajo qué recursos puede apoyarse para hacerlo.

En base a lo anterior considero que la gestión escolar como una herramienta muy eficaz para alcanzar dichos propósitos. Tal como lo menciona De la O (2012), donde expone que la gestión educativa “debe involucrar a la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyen el desempeño de docente y directivos, a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada

escuela” (p. 1), donde toma como referencia al docente y director como medio de mejora para la educación.

Es aquí, dentro de la gestión educativa, en el que el director del plantel tiene la facultad de bajar mediante la supervisión escolar, portales en internet u instituciones externas los cursos o talleres necesarios para que los docentes se actualicen dentro de los lineamientos que marca la reforma educativa. En los que se debe erradicar las prácticas tradicionalistas y una sensibilización ante las facultades que se encuentran.

Pero antes de pasar a los términos y funciones de la gestión, es importante hacer un análisis al papel del director al que plasmo como mediador para llegar a cada uno de los logros planteados en la escuela, y que de acuerdo con el Diario Oficial (1982), habla de que el director debe “detectar los problemas de actualización y capacitación del docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando esta no pueda generarse dentro del plantel” (p. 4) siendo algo diferente a lo que pude observar con el director de la escuela donde laboro y un motivo fuerte porque este trabajo debe realizarse y por eso es importante poseer un análisis reflexivo, que les den las pautas para detectar a quienes necesitan mejorar su práctica docente y que espacio tienen a su alcance.

Esto adquiere un mayor poder si analizamos de fondo lo que puede aportar él como individuo dentro de la escuela, que de acuerdo a lo dicho por El Programa de Desarrollo Educativo (1996) citado en Antúnez (1999), se establece que “los directivos contribuyen a mejorar a la escuela a fortalecer su principal sustento el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que responsan a las necesidades de los alumnos” (p. 44).

Y que volviendo al concepto de gestión educativa, sirve como punto de partida; un proceso que destaca por su participación en colectivo, implicando una construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Ésta debe involucrar, como se mencionó anteriormente, a toda la comunidad escolar haciendo que participen en acciones que propicien el buen desempeño de los alumnos, docentes y a su vez, del director.

Para clarificar esta idea, Schmelkes (1996) aun cuando considera a la gestión escolar como un concepto ambiguo, explica que:

La gestión requiere siempre un responsable; y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa —incluyendo la comunidad externa— (p. 122).

Que es lo que se ha tratado de explicar desde un inicio: la unión entre todos los agentes y que sean identificados como generadores de cambio dentro de sus competencias.

Sin embargo, el obtener un buen trabajo colaborativo es muy difícil y más entre los docentes y director que de acuerdo a mi observación a largo plazo, la dirección a la que ambos van dirigido en su mayoría no coinciden o van encaminadas a diferentes propósitos. En muchos casos a una cantidad y otras a calidad, lo que es muy difícil distinguir a cual apuntar al momento de marcar un objetivo claro y preciso. Surge entonces la necesidad de que los maestros y el directivo se coordinen en sus deberes y busquen un punto de partida común.

El problema en estos casos considero es cuando el docente no tiene una motivación o deseo por querer incrementar los saberes y mejorar de manera íntegra al centro de trabajo y que, paralela a la motivación, no se cuenten con suficientes talleres o alguno enfocado a

la verdadera necesidad que se vive; de ser así, donde gestionar para obtenerlos y es aquí donde el liderazgo del Director entra en acción para provocar motivación y satisfacer las necesidades de capacitación del personal docente.

1. 2 Pregunta de investigación

¿De qué forma ayuda el director al personal docente a la capacitación y la mejora de su práctica docente en una escuela primaria?

¿Cómo favorece la capacitación docente el director de la escuela primaria?

¿Cómo perciben los docentes la gestión del director para adquirir la capacitación y la mejora de su práctica docente en la escuela primaria?

1.3 Objetivos

1. 3. 1. Objetivo general

Conocer cómo realiza la gestión pedagógica el director para la capacitación de los docentes.

1. 3. 2. Objetivo específico

- Indagar de qué forma ayuda el director a su personal docente para la capacitación y mejora de su práctica docente en una escuela primaria urbana.
- Indagar cómo favorece la capacitación docente el director de la escuela primaria.
- Analizar cómo percibe los docentes la gestión del director para adquirir la capacitación de mejora de su práctica docente.

1.4 Justificación

La razón de esta investigación va en la mejoría, como en muchos de los casos, de las escuelas. En las que encaminada por el directivo, lleguen a una buena educación que pueda verse reflejada en los niveles de aprovechamiento del alumnado así como el nivel de experiencia, dominio de contenidos y preparación del personal docente.

Sabemos que en la actualidad, no podemos quedarnos con los conocimientos que obtenemos por medio de una formación inicial, sea universidad, escuela normal, entre otras. Es de suma importancia que un profesional busque siempre la capacitación constante que le permita realizar sus funciones como tal.

De acuerdo a esta investigación, lo que se pretende es conocer el trabajo del director encaminado a la motivación hacia el personal docente para satisfacer sus necesidades de capacitación en una escuela primaria, dichos resultados serán de apoyo a otros directores de diferentes instituciones. Así mismo, se incitará a una reflexión de la importancia que tiene la capacitación docente, y reconocer las consecuencias que puede traer la falta de ella dentro del trabajo cotidiano.

La dimensión en la que se pretende enfocarse roza entre lo pedagógico aunque en si mayoría tenga mayor relación con lo administrativo, que aunque el director no este inmerso en el proceso de enseñanza - aprendizaje, entran dentro de sus ocupaciones, tal como lo menciona Mintzbert (2003) en el que dice que “los directivos escolares de educación básica desempeñan distintas funciones en diferentes ámbitos (organizacional, pedagógico, administrativo, comunitario) en el cumplimiento de los objetivos institucionales” (p. 49) y que dicho objetivo va de la mano con la eficiencia de su personal en dichos ámbitos.

Es función pedagógica por el simple hecho que el director debe procurar la buena acción didáctica de sus maestros y los objetivos sean alcanzados. Porque de esta manera, él debe ser quien de la orientación pedagógica y que el profesorado se actualice, para que los planes de estudios que actualmente están en un proceso de metamorfosis sean ajustados a la realidad y el contexto en el que desarrolla.

Lo cual puede lograrse bajo una buena gestión educativa, y es por esto que el director tiene que encontrar los instrumentos necesarios y pertinentes para lograrlo; sea mediante instituciones ajenas a la Secretaría de Educación, por la Supervisión escolar, entre otros. Aun cuando esto entre dentro de sus responsabilidades como tal, y que si lo comparamos con el trabajo que realizan los niños dentro del aula, es similar ya que ellos buscan adquirir una superación personal a largo plazo, y que en el caso del director, puede despertar a los maestros a su cargo, ese interés por actualizarse para su formación personal y académica.

Al final, los beneficios que trae esta investigación, es abrir paso a un análisis de lo que a veces no realizamos dentro de nuestras funciones, y de qué forma podemos lograrlo sin salirnos de nuestras labores como docentes frente al grupo o director, sea su caso.

Un aspecto importante que brinda este trabajo es crear un análisis y sensibilizar acerca de su función al leer este documento, que sientan la necesidad de abrirse paso a nuevos conocimientos. Que participen en programas de capacitación que le permitan mantenerse al día con los enfoques educativos, estrategias, metodologías, y claro, en lo tecnológico y científico que constantemente van modificando las conceptualizaciones de las cosas y sus formas de llevarse a cabo y que sienta la importancia de su función en el aula como agente de cambio.

Fundamentando esto, Herdoiza (1997) define la capacitación docente como “un componente necesario que habilita a los docentes para lograr un mejoramiento de la calidad de la educación, como mecanismo para que los beneficiarios de los servicios educativos puedan alcanzar mejores condiciones de vida” (p. 11), que va de acuerdo con lo que se plasmó anteriormente de buscar una calidad en la enseñanza, en lo educativo.

Otras ventajas que conllevaría este trabajo es brindar a los directivos de diferentes instituciones del estado, los medios para que puedan apoyar a sus docentes en servicio a desarrollar mejor sus competencias profesionales y el tacto pedagógico para poder impartir una clase en magníficas condiciones.

Así mismo, el director incrementará sus saberes permitiendo realizar mejores gestiones en diferentes situaciones fuera de lo pedagógico. Preparando a la escuela a los nuevos retos que se viven actualmente y en el que estamos inmerso por ser quienes impartimos nuevos conocimientos a las nuevas generaciones.

Por último, las ventajas de manera personal, es conocer los procesos de gestión que realizan los directores para bajar recursos para sus centros de trabajo, que en este caso serían cursos y talleres de actualización. También la forma en el que directivo se dirige a sus docentes y cuáles son las estrategias que ellos emplean de acuerdo a la situación en la que se encuentren; observar que hacen cuando no hay apoyo por parte de ellos, cuando la indiferencia hace imposible la mejoría.

Este se diferencia de todos por brindar un nuevo panorama a lo que se hace atrás de la motivación para entender todo el proceso que conlleva a la motivación para que los docentes quieran capacitarse, y así tener claro lo que podemos hacer dentro de los lineamientos establecidos.

1.5 Metodología

Para llevar a cabo la investigación planteada es necesario seleccionar las actividades que se efectuarán en todo momento, y que deben ir encaminadas a los propósitos que se han trazado desde el inicio, independiente del resultado que se pueda arrojar o las conclusiones en las que quedemos.

Las metodologías designan el proceso en el que nos dedicaremos para solucionar un problema u obtener la respuesta esperada. Tienen un realce al momento de proyectar lo que queremos hacer y cómo lo queremos crear desde el punto de vista personal, es aquí cuando surgen los errores que no encaminan a lo que queremos topar y que ocasiona que el análisis que obtenemos no sea basto con lo que en un primer instante pretendimos hallar.

Aunado a esto, es transcendental conocer su significado ya que será lo que vestirá el cuerpo de nuestra investigación. Es importante verla como el medio con el que obtendremos los objetivos, acompañada claro de un instrumento preciso. Pero también debemos tomar en cuenta que variarán de acuerdo al investigador y a la idea que tenga, siempre y cuando cumpla con los requerimientos que estamos solicitando.

La metodología que se empleará para este trabajo es la cualitativa que de acuerdo con Taylor y Bogdan (1987) la consideran como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 20) que es lo que nos beneficia en este caso, porque lo que buscamos es que no controlen estrictamente los resultados, sino que puedan ser transformado, que permita relatar los hechos sin meter un solo régimen o la cantidad, estudiando algunos aspectos de la vida de la personas a las que investigaremos.

El investigador tiene un gran poder al momento de elegir la interpretación que le dará a sus resultados dándole un significado a lo que ve mediante su descripción en base a lo que observa. Gracias a esto, podemos ver los escenarios desde un aspecto “holístico” y el objeto de estudio, en este caso el director y los maestros, como un todo y no solo un cuerpo afectado por unas variables.

También tiende ser sensible a los resultados que arroje al director y sus docentes tan solo por ser parte de su estudio y que el diálogo que se propicia durante la investigación no es mecanizado sino fluye naturalmente, libre y atento a los cambios que pueda sufrir durante el proceso; porque al final de todo lo que buscamos fuera de querer cambiar el ambiente es comprenderlos.

Cabe resaltar que, de acuerdo a la necesidad del director por capacitar a sus docentes y que ellos se motiven para llevarlo a cabo; el estudio del contexto y sus razones de ser, de las situaciones concretas y del diálogo, este método es muy eficaz porque abre paso a un instrumento que va acorde a lo que queremos analizar: la etnografía.

El proceso de investigación, en su calidad cualitativa posee la ventaja de no tener un protocolo forzoso al momento de arrancar, sino que tenemos la libertad de iniciar con lo que consideremos pertinente en su momento. Y en base a mi investigación que es conocer cómo se promueve la capacitación hacia los docentes, considero que la etnografía me permitirá tener los resultados más factibles y aptos acorde a los objetivos planteados, pero al ser un trabajo en una sola escuela se adecuó a micro etnográfica para su mejor manipulación.

Por ello Murillo, F. J. y Martínez-Garrido, C. (2010) citado en Rodríguez (1996), considera a la etnografía como “el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta, pudiendo ser esta una familia, una clase, un claustro de profesores o una escuela” (p. 2) que, en su aplicación en el ámbito educativo, darán las bases para poder analizar el comportamiento del director de una escuela primaria con respecto a la interacción con su personal docente.

Por lo tanto, la investigación en su carácter etnográfico contribuye de forma significativa a caracterizar las prácticas educativas en contextos multiculturales con respecto a diversos ámbitos. De esta manera se considera a la etnografía como la forma en que se puede estudiar directamente a las personas o grupos dentro de un lapso establecido sin embargo dentro de la misma se consideró la micro etnografía como el más propicio para este trabajo.

Spradly (1980) citado en Bisquerra (2004) define a la micro etnografía como “una unidad social dada por una situación concreta” (p. 295), aportando de manera significativa a la comprensión de fenómenos educativos dentro de sociedades escolarizadas, en el que se puede aplicar la observación participante, las entrevistas semiestructurada, entre otras para poder conocer su comportamiento social y en base a ello emitir un análisis honesto y objetivo; ya que como lo menciona Arauz (2003) el método micro etnográfico se centra en “el análisis detallado del registro de la interacción que se da en eventos educativos de cualquier tipo” (p. 129), que en este caso es como se da la capacitación a los docentes y bajo qué estrategias.

1. 5 .1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Debido a la problemática que se presenta, que es la forma en la que el director gestiona y fomenta la capacitación pedagógica hacia los docentes, como se mencionó con anterioridad, la micro etnografía sería el principal recurso para hacer el análisis, pero para ello es necesario definir cuál será el instrumento al momento de recolectar la información. Para esto se contempla a la entrevista semiestructurada como la más factible y que cumple con todos los requisitos.

Por lo que se refiere a la entrevista, Bizquerra (2004) la conceptualiza como “una técnica, cuyo objetivo es obtener información de forma oral y personalizada, sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona como la creencias, actitudes, las opiniones; los valores, en relación con la situación que se está estudiando” (p. 336), que en mi caso me ayudó a comprender profundamente la realidad social y educativa en la que se encuentra el centro de trabajo así como sus maestros y directivo.

Y que, a mi criterio, me permitió hacer un buen informe acerca de lo que conlleva la gestión para nuevos cursos y talleres, así como la manera en que el director se dirige hacia los docentes, aunque no solo ellos fueron parte, sino la escuela jugó un papel importante como una unidad total que como bien es sabido, solo busca la mejoría de la comunidad.

Conviene subrayar que a pesar de las diferentes clasificaciones que posee la entrevista como tal, la que se apegó más a mi forma de trabajar, y que se ha dicho anteriormente, es la semiestructurada. Ésta posee la cualidad de partir de un guion que determinará la información relevante que se quiere obtener (Bizquera, 2004).

De manera que fue sometida a un análisis total de información, y que a comparación con la estructurada, me proporcionó una perspectiva amplia para poder agregar comentarios y apreciaciones cualitativa que, aunque no estaban dentro de la estructura previamente hecha, tiene una gran relación con el propósito por el cual fue realizada sin salirse del contexto.

Las cuales se formularon abiertamente para obtener valiosa información, de poder extraer variedad en cualidades partiendo de un conocimiento holístico sin la influencia de referentes hipotético o teórico que rijan lo que se debe hacer con la información una vez que se obtiene.

Además, por ser de carácter cualitativo, no solo se basó en elementos táctiles o exactos, sino se verá más allá de los resultados, tomando en cuenta los sentimientos de los agentes, forma de expresarse o el ambiente en el que se encuentran inmersos que se dan dentro del quehacer diario en cualquier institución y claro, sin agregar más valores desde mi perspectiva.

Pero una vez definida la línea en la que trabajé es necesario precisar que se pueden incluir diferentes estudios a como sean necesarias, pero en este caso se empleó un solo centro de trabajo, es decir, un solo estudio para ver la situación con más de un docente, pero dentro de la misma escuela, porque de esta manera pude conocer cómo funcionan todas las partes que componen la gestión de la capacitación y como se lleva a un “todo”.

Las ventajas que tuve al hacer la investigación, al ser un fenómeno concreto o que no va más allá del director y los docentes, en el aspecto de los agentes involucrados, los

recursos y el espacio fueron propicios para tener buenos resultados. Igual, por ser flexible dio pauta a guiarme de otras condiciones personales.

Como técnica para recopilar datos por parte de los profesores y la directora, la entrevista fue la más factible porque de acuerdo al tipo de investigación que en este caso es explicativa, abriendo paso a un análisis en el que pude ver con transparencia lo empírico, es decir, humanista.

Con la diferencia a como se dijo anteriormente que, en vez de abarcar diferentes estudios, todo se centró en el mismo centro de trabajo con la consigna de tomar a varios docentes para entrevistarlos de forma individual para conocer su percepción sobre la capacitación de los docentes en el centro escolar donde se realizó el estudio.

Igualmente, la observación jugó un papel importante al momento de recabar información acerca de la opiniones y puntos de vistas de los profesores, aunque cabe destacar que no es solo una observación de forma general; para ello fue necesaria la observación no participante porque al investigar tipos de comportamientos y opiniones se requiere de un sujeto activo que vaya acorde con el objetivo general y específico de esta investigación.

Para ello Goetz y LeCompte (1984) hablan sobre la observación no participante que consiste en: “exclusivamente, en contemplar lo que está aconteciendo y registrar los hechos sobre el terreno. Como categoría pura, la observación no participante solo existe cuando la interacción se observa mediante cámaras y grabadoras ocultas o a través de falsos espejos” (p. 153), que aunque no se llevó como tal al momento de recabar la información sigue siendo no participativa por el hecho de que al observar reduzco al mínimo la interacción

con los participantes, centrando la atención no intrusivamente en el flujo de los acontecimientos, dejando que se desarrollaran de una forma natural y sin sentir que un agente “externo” irrumpe en la dinámica de todo el colectivo.

1. 5. 2. Informantes clave

Por último, se hace mención de los informantes clave, quienes fueron la materia prima de esta investigación por ser quienes denotan las múltiples concepciones que tuvo el trabajo, ya sea favorable o no, ellos son quienes dieron informe sobre la forma en como buscan capacitar a sus docentes y como ellos tomaron esta sugerencia.

Los maestros que precisé para mis observaciones fueron aquellos cuya experiencia trasciendan los cinco años de servicio y mínimo tres dentro de ese centro educativo. En cuanto al director, se buscó que tuvieran más de diez años de experiencia y mínimo cinco dentro de la institución, para fundamentar más acerca de la situación actual de la escuela y del personal con el que cuenta.

Una vez realizadas las entrevistas tuvimos como informantes a la directora Marcela de la escuela primaria del turno vespertino “Teresa Adorno Jiménez” con más de 20 años de servicio de los cuales nueve han sido dentro de la institución mencionada. En cuanto a los tres docentes que se entrevistaron tenemos a los profesores: Claudia, Guadalupe y Pedro, los tres profesores licenciados en educación primaria, con 14 años, 10 años y 16 años de servicio respectivamente, lo que los hace materia necesaria para capacitarse.

1. 5. 3. Fases de la investigación

Esta investigación se divide en ciertas etapas consideradas fases de la investigación, las cuales dieron un panorama claro de cómo se distribuyó cada apartado, aunque cabe destacar que es flexible al estar abiertas a modificaciones, y progresiva al desarrollarse conforme se va obteniendo la información. Gonzales, F. (2007) explica las diferentes fases de investigación, en el que en la primera hace mención que:

La fase preparatoria es la etapa de la reflexión y el diseño de la investigación que termina con la elaboración del proyecto de investigación. Se reflexiona principalmente el marco teórico - conceptual desde donde parte la investigación. Son determinantes la propia formación investigadora, sus conocimientos, experiencias e ideologías (p. 118).

La fase preparatoria es la primera etapa donde se obtuvo y se detecta la problemática, así como la necesidad de querer conocer el por qué es importante la capacitación en todos los sentidos, en este caso es donde se estableció los parámetros de la investigación del diseño del proyecto que es conocer, indagar y analizar de qué manera se da la gestión pedagógica del director para la capacitación de su cuerpo docente.

Ya que me llamaba la atención la forma en que los directores lo propician y de esa misma manera como los docentes perciben toda la gestión que realiza su jefe directo como tal, sobretodo bajo que técnicas o estrategias se fue resolviendo este tipo de situación.

Esto permitió a quien lea este trabajo conocer y analizar ambos puntos de vista dando un ejemplo sobre que pueden hacer para mejorar su desempeño dentro del centro escolar. Por ello el tomar en cuenta este aspecto dentro de la primera fase sirve como sustento para lo que será la investigación en sí y da los parámetros que servirán como punto de referencia para todo lo que se hará a partir de aquí.

Una vez diseñado el proyecto, se elaboraron los instrumentos que me sirvieron para recopilar los datos que reclaman las preguntas de investigación y que aportarían la información necesaria para analizar y cumplir los objetivos trazados en la investigación, dichos instrumentos fueron las entrevistas a la directora y a los tres docentes de su plantilla; así como la elaboración de la guía con la que se observaría al cuerpo docente en alguna capacitación que reciban por parte del director.

Por ello Gonzáles, F. (2007) considera que en la fase del trabajo de campo: “el investigador recoge la información necesaria para organizarla y archivarla. El conocimiento de bases teóricas y metodológicas favorece el proceso” (p. 119); que se vio reflejado en las entrevistas realizadas tanto a la directora como a los docentes que forman parte de la plantilla docente al examinarse detalladamente en sí cumplía o no con los objetivos.

Posteriormente se pasa a la tercera fase de investigación en el que el mismo autor lo considera como una fase analítica, donde se permite la obtención de resultados aplicados en el centro de trabajo reflejando la forma en que se propicia la capacitación y la percepción que tienen los docentes sobre ella. Él menciona que la tarea del análisis se puede realizar en la recogida de información y posterior a ella (p. 119), y que tendrían que ver con la:

- Reducción de datos,
- Disposición y transformación de los mismos, y
- Obtención de resultados y verificación de conclusiones.

De este análisis se determinó que partes de las entrevistas que se realizaron a la directora y profesores aportaban información sustancial a la investigación tomando la cita textual de lo que los entrevistados daban y se sustentaba con citas y teorías de otros autores que fueran acorde a sus ideas acerca de la capacitación, la forma en el que la directora lo

propicia o la importancia que tiene para la mejora de la profesionalización de acuerdo a los puntos de vistas personales.

Por ello se considera de análisis ya que se extrae la información genuina, se traduce y se toman ciertas conclusiones en cada entrevista y observación. Esta parte de la fase de investigación torna a ser el alma del trabajo y los toques, como bien se dijo, de ser analizados de forma empírica.

Finalizando con la etapa cuatro, que contempla los resultados y la comprensión de la investigación a través de los elementos que se elaboraron en torno a la problematización, el cuestionamiento y, el análisis y observación de la forma en que se da el apoyo para la capacitación de los docentes por parte del director de primaria.

Mencionando nuevamente a González, F. (2007), menciona que:

La fase informativa es el resultado de la comprensión investigada y compartidas con todos. Las dos formas habituales para escribir el informe de investigación: a) como si el lector estuviera resolviendo un rompecabezas; y b) ofrecer un resumen de los principales hallazgos y entonces presentar los resultados que apoyan las conclusiones (Rodríguez y otros, 1996, p. 120)

En el caso de esta investigación que es cualitativa, queda claro que el paso a seguir es la rendición de cuentas de los análisis de los instrumentos de recolección de datos, y que literalmente es ordenar una serie de ideas que a simple vista no tiene cuerpo y forma, pero que al sistematizarse da una conclusión a la problemática de la capacitación docente y tener un sustento de cómo se favorece, como es recibida y de qué manera se va dando.

1. 6 Marco contextual

Para este proyecto, se requirió de una escuela en la que se pudieran realizar ciertas entrevistas y observaciones que permitiera tener elementos para trabajar esta investigación. La escuela elegida para recabar los datos de la entrevista y hacer la observación fue la escuela primaria federal "Teresa Adorno Jiménez", del Fraccionamiento "Las Rosas" con clave 27DPR2031K perteneciente a la zona 11 y sector 2 del municipio de Centro de nuestro Estado.

Fue seleccionada porque una de sus características es que al ser una escuela de turno vespertino hay más variedad de casos en el que la capacitación docente tiene mayor realce, aparte que la plantilla de maestros cubre doble turno lo que hace más tedioso para ellos tener el tiempo para recibir algunos cursos o talleres por parte externa y contra turno, y por último, de acuerdo a los datos proporcionado por la directora de la escuela, gran parte de los docentes que laboran ahí llevan demasiados años de servicio por lo que son agentes perfectos para recibir ciertas capacitaciones para su mejora.

Dicha escuela está ubicada en el fraccionamiento Las rosas con dirección Circuito Flor de Guayacán s/n, aproximadamente en el km 16.5 de la carretera Villahermosa - Frontera con una antigüedad de 24 años en el turno matutino y 18 para el turno vespertino dado a la gran demanda que tenía la población aunque desde unos años a la actualidad la matrícula en el turno de la tarde ha ido disminuyendo ya que los padres de familia de la comunidad prefieren tener a sus hijos en horario matutino por mayor comodidad y en algunos comentarios, por mejor calidad en la educación que reciben.

El fraccionamiento cuenta con diversos servicios entre los que se puede mencionar el de luz, alcantarillado, telefonía, áreas recreativas y agua potable. Esta última tiene la

particularidad de no poseer tanta presión en varias zonas del fraccionamiento por lo que la población opta de emplear bombas para abastecer sus viviendas con este servicio. En cuestión de seguridad, cuenta con una estación de policía que en cada determinado tiempo realiza sus rondas propiciando la seguridad y el bienestar de todos.

Para las actividades socioeconómicas, hay desde comerciantes como profesionistas que van desde médicos, enfermeros, contadores o docentes. Por lo que no se puede catalogar la actividad en un solo sector. Pero en general puede definirse la situación económica como clase media urbana. Lo que hace que los niños de dicho fraccionamiento tengan algunos recursos que le permitan desenvolverse durante sus clases y la forma de distribuirse en la escuela, así como de sus padres, hacen más rica en ciertas posiciones, pero en algunos casos por no tener recursos suficientes se limitan en comprar o cooperar de acuerdo a las necesidades de la escuela.

La población posee diversidad en cultura y religión que se ve reflejada en la participación que tienen en todas las actividades que realizan para beneficio de la escuela pero que, en ocasiones, esta misma pluralidad obstaculiza las actividades culturales que la escuela plantea en diversas fechas o eventos especiales teniendo una respuesta mixta por parte de los papás.

Al ser un fraccionamiento no posee tradiciones o costumbres que tengan origen indígenas o similares, por lo que los únicos eventos que realizan son los que gestiona el delegado para fechas como día del niño o de las madres, o los que prepara la ermita del lugar que son en las fechas de agosto, pero ninguno de ellos interfiere en las clases o incluye a la escuela para que participe, por lo que no influye de forma significativa en el trabajo del centro escolar.

Con respecto al contexto escolar, la escuela cuenta con un amplio espacio en el que se puede encontrar áreas verdes para jugar fútbol, otros para espacios recreativos en el que los maestros tienden a realizar sus actividades para mayor comodidad y despeje de los niños, una cancha techada que se logró gracias al programa de escuelas de calidad en el que entro el turno matutino, así mismo con dos bodegas para las sillas en mal estados u otros materiales de la escuela.

Cuenta con 13 salones que son ocupados en su totalidad en el turno matutino sin embargo en el turno vespertino solo alcanzan 6 salones, uno para cada grado, y en cada aula se aprecian materiales que manejan los profesores de ambos turnos en sus clases; sillas en condiciones medianas, y en contados salones cuentan con equipo de aire acondicionado perteneciente en la mayoría de los casos al turno matutino.

Al observar los inmuebles, algunos no cuentan con sillas en buena calidad inclusive en muchos de los salones (de ambos turnos) llegan a ocupar la mayoría, ya sea por el respaldo o en la paleta de la silla que tienden a estar mal atornilladas; pizarras que están maltratadas y algunos salones no cuentan con aire acondicionado, porque en el turno vespertino no han hecho la gestión para tener esos recursos.

Los baños están en condiciones medias, donde varios mosaicos de las paredes hacen falta o se encuentran quebrados, las puertas están algo maltratadas y los retretes necesitan ser cambiados ya que muchos no están completos. Así mismo cuenta con una cisterna porque en sus primeros años la escuela no tenía instalados tinacos para los baños pero que ya casi no es usada por cuestiones de seguridad, aunque cuando la escuela no posee agua potable se apoyan de dicha cisterna.

Los docentes que laboran en ella, como se dijo anteriormente, tienen doble turno por lo que es común encontrar quienes llegan tarde al trasladarse de una primaria a la otra. La directora es de base, y en el aula que ocupa puede encontrarse con libros de estrategias, algunas colecciones de libros de otros planes escolares, juegos de geometría y hasta mapas para uso de sus docentes. Algo que resalta en la escuela y para el turno de la tarde es que cuentan con internet inalámbrico que es pagado por la sociedad de padres y docentes mediante colaboración.

En la densidad que tiene el cuerpo de maestros se tiene que son tres maestros incluyendo al de educación física y cinco maestras contando a la maestra de educación artística y a la directora del plantel, que de forma general trabajan en coordinación y cooperación frente a las necesidades que se suscitan académica y culturalmente sin importar que haya más mujeres que hombres o viceversa.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Papel del director escolar de primaria

La capacidad para mejorar un centro escolar depende de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.

Las escuelas son espacios donde interactúan diferentes personas donde se necesita que un agente en especial atienda todas las necesidades que se presentan durante las jornadas, y que busque una solución pertinente para dichos casos, por lo que el director es el sujeto propicio para atender a las necesidades de infraestructura, administrativos.

Para reforzar dicha afirmación la SEP (2019) en su artículo en internet sobre el Trabajo pedagógico de la Nueva Escuela Mexicana menciona que:

Es fundamental recordar que el director debe tener una visión estrategia de las tareas pedagógicas de la escuela, es decir, no se limita a resolver los problemas existentes o que se van presentando, sino que, de acuerdo a un diagnóstico de todos sus elementos ve más allá y hacer un plan de mejora que persigue objetivos según la situación específica que atraviesan las aulas, las necesidades de formación de los profesores, y los resultados académicos que es necesario apuntalar.

Partiendo de la idea en que el director no solo se involucra en asuntos administrativos sino en la parte pedagógica o cuestiones extra escolares que en ocasiones se van suscitando durante las jornadas, de acuerdo al objetivo que se plantee durante el ciclo escolar o de forma personal.

En el aspecto pedagógico tiene mayor importancia ya que es lo que dará resultados a la escuela, y que, aunque es deber de los docentes procurar eso, el director tiene la facultad de aconsejarles, hacerles ver que tienen que hacer y demás, en pocas palabras entregar buenos resultados.

Esto no es solo porque la supervisión escolar designe dentro de sus funciones lo que debe hacer el director, sino que por normatividad éste tiene demasiadas responsabilidades por el simple hecho de ser la cabecilla de la escuela, así que más que responsabilidades, son obligaciones que él como representante tiene que procurar siempre a favor de los propósitos y principios que tiene el plantel, sus misiones y visiones para trabajar de una forma esquematizada y bajo ciertos principios.

Incluso se hace una comparación sobre qué aspecto tiene mayor peso al momento de trabajar: sí lo administrativo o lo pedagógico; y aunque no se tenga una respuesta clara, se hace énfasis en la importancia que tiene el trabajo pedagógico y su transcendencia en el centro escolar.

2.1.1. Concepto de director escolar

Desde un punto de vista práctico, el director puede interpretarse como el jefe de una escuela, quien decide lo que puede o no suceder dentro de ella, quien tiene a su cargo a todo aquel que entra a ella y quien tiene la última palabra sobre las decisiones que se tomen. Pero esto es un simple punto de vista sobre lo que se ha vivido con el fin de conceptualizar lo que un director es.

Para comprender lo que significa ser director de una escuela primaria primero se debe conceptualizar su función y todo lo que enfoca a éste. De acuerdo a los lineamientos planteados en el acuerdo 96 de la SEP (1982), “corresponde al director de la escuela: Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plantel, en materia de capacitación del material docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos, etc.” (p. 14).

Para el buen funcionamiento pedagógico debe haber una buena administración y control sobre lo que debe hacer con sus maestros, pero también debe dar una visión transparente de las condiciones en las que se encuentra todo su personal, es lo que, en pocas palabras, y sin afán de llegar a una pronta conclusión, se explica el concepto del director escolar, principalmente en el nivel de primaria.

Cuando se habla del perfil del director en el ámbito educativo u organizacional se hace referencia, ordinariamente, a las características personales y a la preparación académica de la persona que está al frente de un determinado organismo o institución. Vázquez, S., Liesa, M. y Bernal, J. L. (2016). Menciona al director como “la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades que ha de poseer la persona que pueda ser designada para estar al frente de una institución u organización y desempeñar el cargo con eficacia” (p. 151). Sumando a dicha definición, Tobón (2013) menciona que el perfil:

Es entendido como la descripción de las competencias esenciales que la persona que dirige una institución educativa necesita desarrollar continuamente para resolver los problemas propios de la gestión directiva que consiste fundamentalmente en liderar y acompañar los procesos de formación integral tanto de los estudiantes como de los diferentes actores implicados en ellos mediante un trabajo colaborativo, de acuerdo a un proyecto ético de vida y con actitud emprendedora para la construcción de la sociedad del conocimiento (p. 21)

Expresando claramente que dicho perfil no se enfoca solamente en un ámbito, sino que tiene que desplazarse de uno a otro cumpliendo con lo que se debería esperar de él, porque en cuestiones de competencias, el director es quien al final rinde cuentas de las acciones buenas o malas que se realizan bajo su mandato.

2.1.2. Funciones del director escolar de primaria

El director es el eje central de la escuela y el que propicia la adquisición de nuevos conocimientos, siempre y cuando cumpla con sus funciones correspondientes y sea ejemplo de apoyo para los alumnos y personal docente. Desde que el ingresa a la escuela se involucra en cada situación, cada atención a padres, problemas con alumnos, formatos que rellenas, que tienen una repercusión en sus docentes y un modelo a seguir por los alumnos.

Por ello se puede considerar importante dentro de cualquier institución educativa, en el que sus funciones tienen gran transcendencia en el quehacer educativo. Tal como lo menciona Martínez (2012) acerca de la función directiva:

La dirección tiene una función de facilitar y dar sentido o una línea de acción a las tareas que administran a la organización. Observa la función de la efectividad y eficiencia de las tareas y encamina a éstas a cubrir las necesidades de la misma. En pocas palabras tiene la finalidad de generar un bien o un servicio (p. 68)

Sin embargo, es primordial tener en cuenta los alcances que tiene como agente y como su desempeño tiene que ir de la mano con sus funciones. Por ello, Boza, I. (2016) hace alusión a esto mencionando que “El desempeño del directivo debe estar orientado hacia un accionar social, participativo, transformador, donde los problemas prioritarios individuales y de la institución han de ser problemas de todos”. (p. 148) Haciéndolo el principal agente de cambio dentro de las escuelas, por lo que todo lo que sucede en ella

recae, pero para ir encaminado correctamente, se debe tener la colaboración de los docentes, padres y la comunidad misma.

Los directores no solo tienen funciones administrativas como procesos de inscripción o entrega de documentación en las supervisiones; sino recae en ellos el velar que su plantilla docente genere ambientes de aprendizaje en el que la enseñanza tenga mayor valor. Apoyarlos cuando tienen algún problema durante su jornada o brindar materiales que como docentes requerimos.

Por lo que la Secretaría de Educación Pública del Estado de Nayarit (SEPEN) (2004) marca que el director debe organizar y apoyar en el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje, bajo las normas y lineamientos que marquen los planes y programas que sean aprobados de antemano por la SEP.

Toda acción que se realiza dentro de la escuela tiene un fin común, tal como se ha dado a entender anteriormente, el aprendizaje y mejora de los alumnos matriculados en la escuela, desde los maestros como el director deben enfocarse en dicha tarea. La SEP en sus parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión en educación básica establece que:

El director de Educación Primaria en el desempeño de su función directiva reconoce que la tarea fundamental de la escuela es el aprendizaje de los alumnos, en este sentido, esta dimensión aborda el conocimiento sobre los elementos que deberán guiar la práctica directiva, que van desde la organización para el buen funcionamiento de la escuela, hasta el manejo de los contenidos educativos para orientar e identificar las prácticas educativas de los docentes que propician aprendizajes. (p. 29).

Yendo de la mano con lo que busca la educación básica en todos sus niveles: que todos sus estudiantes adquieran conocimientos para hacerlos competentes ante la vida, en pocas palabras una educación integral; por lo que todas las tareas que se realizan dentro de

ella tienen que ir acorde con este propósito, lo que incluye una buena organización y por supuesto, que los encargados de impartir el conocimiento, posean los saberes necesarios para dicho propósito.

La función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ahí proviene la organización de la escuela, su planificación, el seguimiento, la evaluación, implementación de reformas, gestión de recursos, entre otras que permitan generar condiciones propicias para que la escuela tenga ese papel educador; todas estas atribuciones en resumen hace que las funciones del director sean importante y a su vez compleja.

2.1.3. Liderazgo del director escolar.

Cuando se habla de director, en ocasiones podemos relacionarlo como un líder, lo cual puede ser cierto siempre y cuando se apliquen los criterios que lo definan. Pero también nos hemos topado con docentes que fuera de asumir ese rol de líder toman otra postura fuera de la que se espera de ellos.

López et al (2010) hacen alusión a cómo debería ser un director pese a las desmotivaciones que pueda exponerse por parte de los otros elementos que lo rodean.

Mencionan que:

Un desafío constante para los directores consiste en lidiar con el personal de la escuela. Los profesores y conserjes ocupan la tercera parte del universo de las preocupaciones de la mayor parte de los directores tanto en el primer año como en el tercero. Desde la perspectiva de ellos, los docentes se encuentran desencantados, enojados o peleados con su trabajo y compañeros, agobiados, aburridos, indiferentes, hartos o cansados. (p. 40)

De manera que, fuera de las cuestiones académicas y de vigilar que los alumnos realmente estén aprendiendo, el jefe inmediato debe velar por quienes por parte esencial

para el logro de la educación: los maestros. Pero tener una serie de pasos en el que digan realmente que hay que hacer en cada una de las situaciones puede sonar un tanto utópico, y se cae en la realidad que cada director tiene una problemática particular como centro de trabajo.

El director es la principal persona que puede propiciar en ellos una forma diferente de impartir las clases, de desenvolverse y romper con los esquemas y rutinas que pueden venir arrastrando y afectan su manera de desempeñarse. Porque tal como lo dicen en su mismo documento (2010): “El personal de la escuela representa el mayor desafío de los directores. Los profesores suelen posicionarse como una mayoría en la escuela y someten a prueba la autoridad de quien antes consideraban “igual”.” (p. 44), dejando al director como agente ajeno a la escuela, cuando en mi opinión debería ser todo lo contrario por ser el mismo el representante de la escuela y quien tiene que velar porque se solucionen cada uno de los problemas presentados en toda la institución ya sea que pasen o no por su oficina y sin importar la gravedad del asunto.

Considero que los directores deben sentirse felices y cómodos con lo que realizan, reconstruir o fortalecer el lazo que tienen con su profesión, recordar sus ideales y motivaciones, y liderar la reforma de gestión en la escuela propuesta en la retórica oficial, de lo contrario, elevar los aprendizajes de los alumnos será la excepción y no la regla (López, 2010, p. 46), ya que necesitan sentirse cómodos con lo que realizan y que un director de primaria debe considerar al momento de liderar.

Pero cabe destacar que el director debe fundamentarse en lo pedagógico para poder ser un líder completo, para ir generando aprendizajes tanto en los docentes como en los alumnos. Según el Ministerio de Educación - MINED (2008) en su documento sobre dirección y gestión escolar efectiva menciona que:

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. (p. 12).

Dando a relucir una de sus particularidades, buscando integrar a su plantilla docente mediante un trabajo en conjunto, donde su papel como mediador tiene mayor importancia. Además, Murillo (2006), recalca que los directores “tienen que ser soñadores, visionarios, pero deben tener los conocimientos, destrezas y capacidades para convertir ese sueño en un plan de acción realista, con estrategias útiles.” (p. 21), haciéndolos participe de la capacitación y actualización de sus maestros, aplicando su rol de líder y a su vez, de gestor.

Zorilla y Pérez (2006) considera que la importancia que tiene el director está explícita dentro de la eficiencia escolar, ya que esta sirve para la conducción de procesos de cambio y en consecución del incremento en resultados de aprendizaje; para hacer conciencia en sus docentes acerca de las mejoras a realizar en su centro de trabajo, gestionando por diferentes instituciones o medios. Aunque cabe mencionar que es aún más importante que el director se sienta como un total líder, tal como lo argumenta Schmelkes (2001) donde dice que:

El director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar. (p. 63)

De esta manera quien se encuentre al mando tiene que poseer ciertas cualidades que lo hagan ser un jefe, representante y hasta líder para así generar un cambio en su escuela. Porque como ella misma lo menciona: “el objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo.” (p. 65), y una mejoría personal que viene de la mano con todo lo que concierne al liderazgo.

2.1.4. Desafíos del director de primaria

Como bien es sabido el papel del director dentro de una escuela primaria es fundamental ya que de él dependen las cosas que suceden y en su mayoría, la forma en que son resueltas. Por lo que queda claro que existen distintos tipos de desafíos a los que se enfrentan a lo largo de sus jornadas.

Schelemenson (1996) considera que las relaciones de trabajo que se marcan entre el personal administrativo, docentes y directores escolares. Por lo que es necesario que cada uno conozca su propio rol - y el de los demás- dentro de la organización, es decir que cada uno sepa qué se espera de su trabajo, de manera que no afecte las relaciones que tienen entre sí y se cree un ambiente de apoyo en conjunto porque en ocasiones afectan la manera en organizarnos o querer abarcar menos o más de la que dictamina nuestras funciones.

Cabe destacar que los retos que puedan presentarse para el director /y la forma en que decida afrontarlos) siempre irán de la mano con sus respectivas funciones, tal como lo menciona Cuevas (2008) que: “una de las funciones claves de una dirección eficaz es la de establecer metas coherentes y compartidas. Esta capacidad de liderar las tareas de planificación es la que en gran medida va a permitir que el centro avance hacia la

excelencia.” (p. 9), por lo que dentro de los desafíos es ideal contemplar los objetivos que quieren para su escuela a corto o largo plazo, haciéndose mención del liderazgo como elemento indispensable para el logro de ello.

A su vez es imprescindible que los docentes se sientan respetados y estimados, reforzando sus capacidades y su buena disposición a la hora de respetar los derechos tanto de ellos como de los niños (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF 2008) lo que lleva a considerar que, entre los retos o desafíos del director de primaria, se encuentra el trato con su personal y la forma en que ellos interpretan las indicaciones que éste último les solicite. Podríamos incluso preguntarnos si ellos están impresionados en lo que el director quiere apoyarlos, o si les resulta indiferente querer capacitarse para mejora de ellos mismos.

2.2 Capacitación y actualización de los docentes.

Bajo las necesidades actuales, los profesores y el director tienen que estar sumamente preparados para poder combatir a las múltiples situaciones de índoles pedagógicas, por lo que capacitarse es una de las principales sino es que la principal estrategia para poder prepararse, ya que al capacitarse el docente adquiere nuevos conocimientos que quizás en su momento no contempla o conoce en su totalidad.

Lo que le brinda mejores estrategias o métodos para impartir sus clases, evaluar o relacionarse con sus alumnos, de ahí proviene la suma importancia que tiene la capacitación en la profesionalización que tiene el docente, lo cual se desglosa más adelante.

Los profesores tienen que formar parte de los cambios en los que el país y la educación se ha participado, porque aunque no haya obligaciones reglamentarias en el que marque que se tienen que preparar cierto tiempo, queda claro que poseer nuevos conocimientos los hará un ser competente y apto para impartir clases a alumnos que viven en nuevos ambientes y bajo nuevas ideologías.

2. 2. 1. Capacitación para la mejora de la práctica educativa.

Cuando hablamos de capacitación para la mejora de la práctica, directamente incluimos a los docentes como materia prima. Ya que les permitirá cambiar para bien la forma que se tienen que desempeñar de manera general. Camargo et al (2004) comentan que “la formación permanente (o capacitación) del docente debe entenderse como un proceso de actualización que le posibilita realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada” (p. 81), puesto que en un mundo cambiante debemos estar a la vanguardia en los conocimientos para que podamos dar una enseñanza con significado.

Camargo (2004) afirma que “una de las funciones de la capacitación docente es contribuir al análisis serio y riguroso de la institución educativa y permitir, por una parte, el mejoramiento y aprendizaje de los agentes educativos, y por otra, el desarrollo de la organización.” (p. 88), ya que no solo los alumnos son los que deben aprender constantemente dentro de la escuela, ya que los docentes están en diferentes cambios y necesitan adquirir las nuevas competencias que van surgiendo o tomando protagonismo.

El maestro es un profesional del conocimiento, obligado a estar atento a su continua evolución tanto en las disciplinas que enseña como en las ciencias del aprendizaje. Esto debiera marcar un primer acercamiento a su formación y ésta debiera ser la orientación predominante de los programas de actualización. (Lapatí 2003, p. 15), como parte de una constante actualización enfocada en las verdaderas necesidades de los docentes que puedan aplicar en su vida laboral y cotidiana.

Lo que puede verse reflejado en el “Programa Escuelas de Calidad” de la SEP (2010) en el que dentro de sus recomendaciones establece que: “la capacitación y actualización de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo. Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico” (p. 71), que como bien es sabido los maestros no deben quedarse con los conocimientos con que egresan del nivel superior, debido a que en la práctica se encuentran en situaciones que suelen ser diferente a los estudiados; por ello la capacitación docente tiene su presencia aun cuando ya se encuentran en servicio.

Así mismo Sanguino (1990) considera que: “la capacitación en su acepción práctica presupone considerar cuando menos dos condiciones básicas que permitan hacer el concepto operativo. La primera condición sugiere que cada habilidad a desarrollar debe ser muy bien definida y la segunda plantea que una habilidad jamás deberá confundirse o sujetarse a otras habilidades.” (p. 53), porque la capacitación como tal no supone solo una serie de conocimientos teóricos, sino que tiene una razón de ser y una personalidad que lo diferencia de otros cursos o serie de conocimientos haciéndolo independiente de los demás.

Dicho lo anterior, es importante considerar a la capacitación docente como una necesidad, donde el mismo autor considera que todo funcionario, empresario o dirigente que tenga a su cargo el manejo de personal, debe considerar en todo momento la existencia de algún tipo de programa, llámese de capacitación, adiestramiento y/o actualización (Sanguino 1990, p. 53), y de esta manera tener en óptimas condiciones el centro escolar valorando más la importancia de la capacitación.

2.2.2 Profesionalización docente.

Con las constantes capacitaciones que reciben los docentes mediante diferentes talleres y/o cursos es bien sabido que aumenta su profesionalización, por lo que se ha convertido en una necesidad tanto para los docentes como para la sociedad.

La capacitación y formación docente es un componente central para el desarrollo profesional de los docentes, en el que se puede apreciar la influencia de otros factores como la carrera docente, el status profesional, el clima laboral, entre otros (Instituto Superior de Educación Rural - ISER 2015), lo que da como resultado una buena o no profesionalización de los docentes.

Mientras el maestro no este consiente que el cambio a un mejor aprendizaje, recae en él, no se puede tener una profesionalización como tal, ya que se deslindan de sus responsabilidades y ética que lo hacen un ser profesional. Tal como lo menciona Martínez (2013) donde recalca que:

La profesionalización del docente requiere una verdadera convicción personal y toma de conciencia en cuanto a la relevancia del papel que juega el maestro en la sociedad. El maestro que se resiste, o que no le importa reconocer esto, podrá tener toda la “preparación” que pueda tener, pero no la ejerce ni practica en sus aulas. (p. 143)

Porque los maestros no pueden estar ajenos a lo que realmente se espera de ello ya que ellos son parte fundamental del proceso de enseñanza - aprendizaje; y para llegar a la profesionalización deben tomar cierto “examen de consciencia” de la importancia que tiene su preparación para la transcendencia de los conocimientos, así como los beneficios que tendrán para sí mismos.

2.2.3. Importancia de la profesionalización docente.

Cuando se habla de profesionalización docente lo primero en lo que se piensa es en un ser perfecto que cumple con toda una gama de cualidades que abarca por completo su perfil. No obstante, se debe tener en cuenta que esto es una consecuencia mas no un objetivo directo de la formación y el problema recae en que aún no se tiene claro cuáles son los requerimientos para poder catalogar a un docente como totalmente eficiente.

Como se dijo anteriormente, la profesionalización se puede obtener mediante capacitaciones que ayuden a una superación valga la redundancia, profesional. Lo que se sustenta con lo que dice la ISER (2015) en que “el diseño de programas de capacitación para el fortalecimiento académico y la docencia, debe responder a los problemas, expectativas y necesidades que tengan planteados la institución y los programas académicos, en general, y sus miembros, en particular” (p. 3).

De esta manera, las capacitaciones que se impartan en un centro educativo a los docentes en servicio tienen que ir acorde a las necesidades que tenga el plantel o al problema que enfrentan comúnmente se encuentra inmerso en su cotidianidad porque de lo contrario, a pesar de tener cierto valor, no se pondrá en práctica.

Aunque puede considerarse a cada aula como una isla aparte en el que el grupo junto con su docente tienen su forma particular de trabajar, no pueden quedarse ajenos al trabajo en común con la escuela.

Tal como lo menciona la SEP (2010) en su documento referente al Programa de Escuelas de Calidad, donde establecen que: “la escuela debe implementar medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares) y garantizar que lleven a la práctica estos aprendizajes.” (p. 71), por ello mediante las capacitaciones y actualizaciones se pueden obtener estrategias que permitan trabajar en conjunto y garantizar el aprendizaje de los alumnos.

La mejor manera de aprender es desearlo, buscarlo y quererlo. Por ello, la importancia de la profesionalización es la que los mismos docentes le dan, porque para aprender hay que querer aprender.

Y para adquirir este conocimiento lo ideal es que se relacione con la práctica. (Lapati 2003). Pero a su vez este mismo autor agrega que: “la condición esencial para que el maestro aprenda es que tenga disposición a aprender. Aprender implica hacernos vulnerables, suprimir seguridades, asumir riesgos.” (p. 18), y así ofrecer a los alumnos conocimientos y enseñanza de calidad.

Cuando no se ejerce nuestro trabajo con alegría, entusiasmo y sobretodo innovación, caemos en una rutina insípida donde la enseñanza tiende a verse monótona. Porque sin una verdadera convicción por lo que se realiza, la docencia se convierte en una tarea desempeñada con desgano, mediocridad y deficiencia (Martínez 2013), afectando no solo la vida profesional del docente sino llevando consigo la materia prima de la educación: los alumnos.

2.3 Gestión del director escolar

La gestión escolar o educativa debe representar uno de los componentes que a simple vista resultan esenciales en la organización, supervisión y dirección de las escuelas comprendiendo diferentes procesos que dirigirían la pedagogía y administración en cualquier plantel.

Al hablar de gestión se entienden diferentes términos y procesos, que difícilmente se puede tener una conceptualización que englobe todos lo que se puede lograr gracias a la gestión como tal. Por lo que definir lo que puede hacer el director apoyándose de este recurso quedaría como una lista larga de acciones, pero que en la práctica muy pocas son llevadas a cabo.

Para esta tesis y bajo el marco teórico en el que se está trabajando, se enfoca más en conocer la gestión desde el punto de vista pedagógico, por la simple razón de que es a los docentes quienes se tienen que analizar y el apoyo que reciben por parte del director: en pocas palabras, la gestión pedagógica que realiza éste para auxiliar aquellas necesidades que tienen y obstaculizan su mejora.

2. 3. 1. Conceptualización de gestión escolar

Para conocer lo que conlleva la gestión escolar lo primero que se debe hacer es tratar de comprender su concepto, de hecho la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2011) cree que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela, recalcando la

importancia de incluir a todos los agentes dentro de la comunidad educativa, para que así se generen ambientes óptimos de aprendizajes en los estudiantes.

Aunque también hay que ver que la gestión escolar es comprendida como relaciones y estrategias con propósitos de gobierno, que están presentes entre los actores en el desarrollo del ámbito escolar y en el ejercicio de su autonomía relativa. (Nájera 2009), aun cuando las escuelas primarias cuentan con el apoyo del gobierno, los directores deben buscar cómo mejorar la calidad de su centro de trabajo mediante diferentes estrategias fomentando cierta autonomía.

Dentro de las funciones que le competen al director de primaria se encuentra, como se ha mencionado en múltiples ocasiones, la de gestión escolar. Que incluso es la que en ocasiones deriva los logros que se pueden obtener para beneficio de la institución, pero que en ocasiones se tiene una mala conceptualización de lo que es y los alcances que esta tiene.

Vallejo, M. y Vallejo (2004) entre sus definiciones menciona que “la gestión escolar es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece.” (p. 61); apoyado de lo que menciona el Ministerio de Educación del Salvador - MINED (2008) donde hablan sobre que “la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.” (p.6)

Ya que esta le permitirá promover de manera notoria las capacitaciones y actualizaciones de sus docentes, entre los que se pueden contemplar talleres y/o conferencias que incluso permitirán a él mejorar en sus prácticas directivas. Es por eso que

conocer la transcendencia que tiene la gestión escolar es muy importante para entender su conjunto, Cassasus (2000) opina que:

La gestión educativa busca aplicar los conocimientos al campo específico de la educación. Su objetivo es estudiar la organización del trabajo en dicho campo y está determinada por el desarrollo de las teorías generales de ambos campos. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario responde tanto a los fundamentos de la gestión como a la cotidianidad de su práctica. (p. 97)

Donde adquiere un sentido y tiene su aplicación en la práctica diaria en miles de situaciones dentro de nuestro centro de trabajo, ocupando un lugar importante para el diseño de las políticas de modernización e innovación no solo del aula en el que se aplique sino en la escuela en general.

2.3.2 Importancia de la gestión escolar

Actualmente la gestión escolar pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos y que funciona como un proceso que abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico (Reyes, D. 2013), pero independientemente del contexto, los directores no pueden prescindir de apoyar a los docentes que tiene a su cargo en el ámbito pedagógico, pero de igual manera debe considerar estar al día en la parte administrativa, creando cambios necesarios con el fin de mejorar dichos procesos.

La importancia de la gestión viene de que por ella misma se inicia el compromiso para obtener una mejor educación, contemplando desde la planificación hasta la coordinación de las mismas acciones, de los recursos, de las estrategias con un aspecto

innovador, pero que siempre dependerá de la misma institución (o del director en caso dado) el logro de dichos objetivos.

También tiene su importancia al momento de rescatar la operatividad de los órganos escolares más importantes, ya que abre un espacio de comunicación más efectiva, donde los agentes que forman parte de la escuela puedan expresarse libremente y se dé el intercambio de experiencias con el fin de mejorar el desempeño profesional de los implicados, en bien de la labor de la institución (Vallejo, M. 2004), de ahí la necesidad de visualizar a la gestión escolar como un proceso integrado, en el que se toma en cuenta los esfuerzos de cada uno de sus integrantes.

2.3.3. Gestión escolar efectiva

Se puede mencionar al papel que juega el director dentro de la gestión escolar, tal como lo dice el Ministerio de Educación del Salvador - MINED (2008) donde habla que: “El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar” (p. 8), para así generar cierta empatía con su personal docente, ya que al establecer buenas relaciones puede crear un impacto de cambio y mejoría en su vida personal y profesional.

Algo similar a lo que menciona García (2013) en su libro sobre “Modelo de gestión para la introducción de los resultados científicos en los centros educativos:

Las funciones de dirección se relacionan con las de gestión y se expresan como conjuntos de labores, tareas y actividades encaminadas a la elaboración y a la realización de transformaciones en el objeto de dirección que deben cumplir los organismos para lograr sus objetivos. (p. 184)

Porque como bien es sabido la gestión como concepto general, forma parte fundamental del quehacer que realiza el director en la escuela independiente del contexto en el que se encuentre, y que este “recurso” por así considerarlo, abre las puertas a la obtención de ciertos recursos o resultados que cumplan con los objetivos que como director busca para su centro de trabajo, y que se ve reflejado en los avances que tiene a corto o largo plazo en la escuela. Esto es lo que se puede considerar una gestión escolar efectiva, el beneficio que trae para la escuela y todos sus integrantes a corto o largo plazo.

Capítulo 3. Resultado de la investigación.

3. 1 Aplicación de la gestión pedagógica de los directores.

Las reformas educativas que ha tenido el país a lo largo de su historia se han modificado porque con el paso del tiempo se llegan a tornar obsoletas ya que la serie de conocimientos que se imparten no cubren las necesidades reales de los alumnos.

Instituciones como la el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), exigen a los países que apoyan a que tienen que aumentar su calidad educativa a través de su estructura y de sus integrantes, para que el pueblo al que sirven tenga mayor acceso a la educación y u a preparación académica de calidad.

Por ello la Secretaría de Educación Pública (SEP) exige bajo cadenas de mano que en cada escuela se impartan clases de calidad, y bajo esta cadena de mando, el principal responsable de entregar resultados satisfactorios es el director. En la actualidad el término de gestión ha sido adoptada en el ámbito educativo tanto o más como en los administrativos y empresariales, porque en base a los cambios dados, la educación ha sido desglosada y tomada como una empresa a pesar de trabajar con personas, por lo que tomar esta filosofía para dirigir la escuela tiene sus beneficios tanto para los alumnos como para los que trabajan en ella, y aún más en los directores.

Los directores realizan diferentes actividades dentro de su centro de trabajo que lo hacen ser un sujeto en constante movimiento y con un sinfín de quehaceres por lo que su presencia y protagonismo dentro de la misma es notable. No solo en los aspectos administrativos sino en lo pedagógico, siendo este último el que más demanda tiene para la

calidad de la educación. Tal como lo menciona la maestra cuatro con respecto a la importancia que tiene el director comentando que:

“La directora es la dirigente de la escuela, de ella depende la obtención de recursos para mejorar la infraestructura de la escuela, ante los órganos de la Secretaría de Educación, considero que la directora es la representante de todos los que trabajamos en la escuela, ella debe conocer las necesidades tanto físicas de la escuela, como de la preparación o actualización de los maestros” (M4:P6)

Al igual que lo menciona Martínez (2012) acerca de las funciones directiva en el que dice que:

La dirección tiene una función de facilitar y dar sentido o una línea de acción a las tareas que administran a la organización. Observa la función de la efectividad y eficiencia de las tareas y encamina a éstas a cubrir las necesidades de la misma. En pocas palabras tiene la finalidad de generar un bien o un servicio (p. 68)

En este caso fuera de hablar sobre términos de gestión educativa, se abordarán cuestiones más hacia lo pedagógico, las funciones que tiene o debería cumplir el director desde éste ámbito teniendo como punto de referencia las estrategias, la relación docente - alumnos, el contexto en el que se desenvuelve la práctica educativa y la evaluación para la mejora de cada niño de una forma integral y de calidad.

3. 1. 1. Importancia de la gestión pedagógica del director para mejora de la escuela.

Es importante que la forma en que el director se desplaza en sus funciones, influye enormemente en el centro de trabajo y reflejan la forma de gestión de él, que a su vez se ve intervenida por los planes y programas públicos (sean de nivel local o nacional). Sí a esto sumamos los constantes cambios que las reformas educativas del país van presentando,

queda claro la importancia de generar una buena gestión que vaya acorde con los cambios que está implementándose en las escuelas actualmente.

De acuerdo con la Real Academia Española (2018), la gestión se relaciona directamente con organización específicamente con el término anglosajón “management”, al igual con palabras como gerencia, dirección, entre otras, quedando claro que dentro de su campo semántico tenemos al director. Ésta se caracteriza por dar una amplia visión de las posibles organizaciones a resolver o alcanzar un fin determinado.

La gestión educativa aplica todos los principios característicos propios de la gestión, por lo que aunque aplique términos sobre educación, principios generales en la educación o aspectos de las ciencias educativas, sigue tomando aspectos administrativos como tal.

Dichos aspectos se ven plasmado por Cassasus, J. (2000), donde contempla que “Su contenido disciplinario responde tanto a los fundamentos de la gestión como a la cotidianidad de su práctica” (p. 97) uniendo ambos ámbitos para que la gestión tome mejor sustento y aplicación.

De igual manera, la gestión educativa tiene un papel fundamental en el quehacer de todos los directores, ya que como cualquier otra empresa, deben que entregar resultados de calidad, y por consiguiente, la gestión abre paso a que pueda obtenerse. Por lo que no es ajeno decir, que todo directivo tiene el deber de considerar a la gestión para la mejora de su escuela. La directora en su entrevista comentó que:

“De unos años para acá eh, hemos tratado de elevar esa calidad educativa, precisamente empezando por las, eh, la forma de ser del maestro, la capacidad que él tiene del manejo hacia un grupo, porque puede ser un maestro que, te puedes encontrar un maestro que sabe mucho, pero si no se sabe expresar, no sabe estar frente a un grupo, no sabe manejar el alumnado, poco o mucho que sea, no tiene un control de grupo, entonces, no sirve de nada que él este muy capacitado.” (D1:P9)

Siempre encontraremos necesidades dentro de nuestro plantel educativo, ya sea en las salas de profesores, en los espacios generales, de convivencia, en la misma dirección, o con los profesores: comunicación entre ellos o con sus alumnos, organización entre ellos o hasta la falta de conocimientos del personal docente que le permita desarrollarse en óptimas condiciones para la impartición de clases o relacionarse con sus alumnos para mantener una buena comunicación.

Por ello la gestión se comprende como un proceso de determinadas funciones y actividades laborales en el que, en este caso el director, debe llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos de la organización. Por eso, se requiere nuevas formas de organización y funcionamiento de las unidades educativas y, sustantivamente, de las escuelas, en el que la gestión educativa se vuelve una práctica indispensable.

Ahora, una vez definido el término de gestión como la acción o consecuencia de administrar o gestionar algo que se extienden a resolver ciertos tramites o concretar un proyecto, hay que hacer hincapié sobre la gestión pedagógica. En el cual Rodríguez (2009) menciona que:

La gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. (p. 62)

Quedando claro que aunque el director es quien encabeza gran parte de la gestión pedagógica, el cuerpo docente tiene gran realce al momento de llevarlo a ejecución. Así mismo, el enfoque principal, independiente de las cuestiones administrativas, es el aprendizaje impartido por los profesores, lo cual hace que la pedagogía sea el punto clave para ello.

La definición de este concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa; y más a cuestiones de los fines educativos, su aplicación, entre otros.

La forma de enseñanza de los profesores no puede deslindarse de la forma en que los alumnos aprenden, por ello es necesario saber cómo aprenden y lo que necesitan para lograrlo. La gestión pedagógica en los nuevos modelos de gestión (y educación), toma en cuenta estos planteamientos porque como en cualquier otra empresa, sin una buena organización que alinee los propósitos y orientadas al aseguramiento del aprendizaje de todos los alumnos de la escuela, hace difícil superar los rezagos y obstáculos con los alumnos. Lo mismo comenta la maestra 4 en el que menciona que:

“Pues, es de vital importancia, hablando de gestión, la directora es la dirigente de la escuela, de ella depende la obtención de recursos para mejorar la infraestructura de la escuela, ante los órganos de la Secretaría de Educación, considero que la directora es la representante de todos los que trabajamos en la escuela, ella debe conocer las necesidades tanto físicas de la escuela, como de la preparación o actualización de los maestros.” (M4:P6)

A breve conclusión, la importancia de la gestión por parte del director, tiene su realce por todo mencionado atrás. Es importante aplicarla y den un rumbo a los quehaceres que el colectivo se proponga y de un sentido a las clases dando una pequeña innovación pedagógica.

Tal como menciona la Secretaría de Educación Pública - SEP (2010) donde “Los docentes son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus

necesidades” (p. 68) y a su vez, el director, quien es importante en este proceso de propiciarlo para mejorar su escuela mediante la capacitación pedagógica de sus docentes.

3. 2 Calidad educativa por parte de los maestros de la escuela primaria.

En México para el año de 1981 dentro del Plan Nacional de Educación se empezó a trabajar el concepto de calidad educativa como parte de los propósitos de este mismo plan, y a su vez se implementaba el Programa para elevar la calidad de los profesores (PROIDES) de manera que la educación que recibiera los niños fuese óptima, por lo que no es un concepto novedoso como tal, y que a estas alturas debería de llevarse correctamente con todas las transformaciones que ha tenido.

La escuela como centro generador de conocimientos tiene el deber de brindar conocimientos que estén a la vanguardia de otros lugares y que cubra las necesidades que actualmente se contemplan en todo el país; por lo que el personal que labora dentro de ella tiene que estar altamente preparado para estar a la altura de las expectativas que genera tanto a los padres como a la sociedad. Los docentes por su parte tienen que prepararse constantemente y tomar una postura de cambio ante las prácticas tradicionales que se vienen dando dentro de las aulas.

La calidad entra dentro de la función de los docentes, no solo para la necesidad de los alumnos o de la escuela, sino para alimentar esa hambre de empoderamiento que haga del profesor un ser altamente calificado para estar al frente de un grupo que busca en él, una persona que atienda sus inquietudes y refuerce aquello que ya saben.

3. 2. 1 Capacitación para la calidad educativa del centro escolar.

La formación continua de los docentes (o capacitación pedagógica) es considerada un proceso de actualización que permite hacer su práctica tanto profesional como pedagógica adecuada al contexto en el que se desenvuelva. Camargo et al (2004) conciben al docente "como un personal capacitado (idóneo) para reconstruir el conocimiento pedagógico, a partir de la experiencia a que se enfrenta cotidianamente" (p. 81), haciendo valorar al docente y reconocerlo ante todas las actividades que desempeña, y a su vez, él reconocerá las necesidades formativas que obstaculiza su trabajo.

A mayor contribución, mayor será la calidad que se reciba por parte de ellos. Y para esto, la capacitación pedagógica tiene influencia en ese cambio de paradigmas por todo lo mencionado en el párrafo de arriba.

La eficacia y la eficiencia de la educación han tenido sumo protagonismo en la actualidad. A esto puede atribuírsele la inclusión de la globalización en el que se ha sometido el país, la formación de nuevas generaciones o los constantes cambios que ha tenido la forma de enseñanza que se practica.

A este último se les atribuye a los docentes, quienes en muchas ocasiones tienden a quedarse con las estrategias que adquirieron al principio de su formación superior, y que por lógica, resultan en muchos casos obsoletas hoy en día.

Considerando que las estrategias y metodología sean parte clave en la enseñanza, y que este ha perdido su valor agregado, se tiene un claro declive en la calidad de la instrucción como tal. Pero en muchas ocasiones a pesar de ser un factor notable, la forma de erradicarla no se pone en práctica la mayor parte del tiempo.

Incluso en el Diario Oficial de la Federación para el 2013, se estipuló que todo ciudadano tiene derecho a recibir educación de calidad, atendida en parte de los objetivos planteados, los resultados obtenidos y el proceso educativo acorde a la equidad, eficacia y pertinencia. Pero la realidad es que se da mayor importancia a los valores cuantitativos que los cualitativos, ejemplo de ello son las pruebas estandarizadas, donde los valores que se tienen tienden a influir en el juicio de cómo se encuentra el país actualmente.

En el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) realizado por la SEP (2010) toma a la escuela de calidad como:

Un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia; contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desarrollen las competencias requeridas para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, su participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida. (p. 43)

Que es lo que la SEP en sí debe ofrecer a todos sus estudiantes, aspectos que cubran las expectativas y sobre todo las necesidades, no solo en la forma de enseñar sino en general como un solo centro de trabajo.

Los profesores son pieza clave en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los niños, y cuando comparten sus conocimientos con ellos facilita la formación, transmitiendo aprendizajes y valores universales haciéndolos ciudadanos ejemplares.

La educación de mala calidad deja a su paso analfabetismo en jóvenes y hasta adultos, secuelas que llegan a afectar la vida laboral y social de las personas, cosa que no es aceptable en ninguno de los escenarios.

Para esto se necesita de un maestro o maestra motivado y con experiencia que sea capaz de transmitir conocimientos para el aprendizaje de su alumnado, quienes tienen derecho a reivindicar docentes cualificados, recursos y entornos de aprendizaje favorables para recibir una educación adecuada con un profesorado con dedicación suficiente, que sepa prestar apoyo en las dificultades de aprendizaje y que esté apoyado, a su vez, por un sistema, planes y evaluaciones educativas que presten atención a las necesidades del alumnado en los primeros grados, donde sus directivos tomen acción ante estos retos y propicie la calidad en el centro escolar.

Sin divagar demasiado, la calidad tiene que ir acorde a los estándares que la educación busca en realidad. Se necesita de una participación activa de todos los actores en el proceso de enseñanza y aprendizaje, donde cada uno cumple con su rol de la mejor manera: directores que cumplan con sus funciones con un liderazgo efectivo, dirigiendo a sus maestros para que se acoplen a la plantilla escolar, pero a su vez hay que reconocer la posición en la que se encuentra la escuela y el plan estratégico que elaboren tiene que buscar la calidad en todos los sentidos.

Actualmente, en la elaboración del Nuevo Modelo Educativo, se considera a la capacitación dentro de los recursos para mejorar la calidad en las escuelas primarias. En su apartado de Fortalecimiento de las escuelas públicas, y con el fortalecer su autonomía de gestión, se han contemplado ciertas estrategias que propicien la obtención de este tipo de calidad. Una de ellas está el dotar de mayores recursos directos a las escuelas y supervisiones escolares, que de acuerdo a la SEP (2018) contempla que:

Deberá ampliarse el número de escuelas públicas y supervisiones que reciben recursos de diversos programas federales, estatales y municipales para ejercerlos en el ámbito de su autonomía de gestión escolar y curricular e invertirlos en la compra o producción de materiales, actividades de

capacitación, equipamientos, mantenimiento u otras acciones que optimizan las condiciones de operación de las escuelas y que redundan en la mejora de los aprendizajes de los alumnos. (p. 43)

Para que las escuelas cuenten con todos los recursos que, en teoría, se necesitan para tener la calidad. Pero lo resaltante en este caso es el apartado de la capacitación en el que se debería invertir cierto capital con el fin de que dichos cursos sean provechosos en todos los ámbitos, metiendo personal que esté capacitado o dar cierta capacitación a supervisores para que por parte de ellos bajen a los directores y sucesivamente a los docentes frente a grupo. Con respecto a esto, la directora tiene ciertos puntos de vista sobre la calidad educativa, en el que menciona que:

“De unos años para acá eh, hemos tratado de elevar esa calidad educativa, precisamente empezando por las, eeh, la forma de ser del maestro, la capacidad que él tiene del manejo hacia un grupo, porque puede ser un maestro que, te puedes encontrar un maestro que sabe mucho, pero si no se sabe expresar, no sabe estar frente a un grupo, no sabe manejar el alumnado, poco o mucho que sea, no tiene un control de grupo, entonces, no sirve de nada que él este muy capacitado.” (D1:P9)

Esos recursos tendrían que estar ligados a las necesidades de cada escuela bajo el análisis por parte del director y el cuerpo docente. Por eso es importante que el director este sumamente orientado para que sigan los parámetros del Nuevo Modelo Educativo, y garantizar la eficiencia de éstos, acorde también a la autonomía de gestión y a las gestiones externas que el director pueda hacer para su eficacia, un espacio en el que podría realizar esto podría ser los Consejos Técnicos Escolares.

3. 2. 2. Consejos Técnicos Escolares para la mejora del proceso educativo.

Los Consejos Técnicos Escolares se integran por el director de las escuelas y todos los maestros que laboran en ella y da pauta al trabajo colegiado. Como bien es sabido, la

función principal que tienen estos es la mejora continua para resultados educativos dónde el apoyo principal que tienen es la Ruta de Mejora Escolar que servirá de punto de partida junto con el diagnóstico de la escuela en general en cuanto a los resultados de que tanto saben o no los alumnos.

En el Nuevo Modelo Educativo la SEP (2018) argumenta que los Consejos Técnicos Escolares:

Deberá establecer un trabajo sistemático de seguimiento a la implementación de la Ruta de mejora escolar, la evaluación interna y la rendición de cuentas. En todo momento deberá identificar de manera oportuna a los estudiantes en riesgo de rezago y comprometerse a llevar a cabo acciones específicas para atenderlos de manera prioritaria mediante la instalación de un sistema de alerta temprana de alumnos en riesgo de no lograr los Aprendizajes esperados. (p. 42)

Dicho Sistema de Alerta Temprana (SISAT), se ve implementado por los docentes que en muchas ocasiones tienden a aplicarlo durante sus jornadas sin hacer pausas en los contenidos que se ven día a día. Por lo que queda claro que el docente, mediante la implementación de las Rutas de Mejora Escolar, tiene gran responsabilidad para transmitir cierta calidad a sus estudiantes y que cubran las necesidades que afectan de manera inherente al plantel.

De los Consejos Técnicos Escolares, se brinda un espacio claro para la capacitación para la mejora de los aprendizajes, abatir el rezago escolar, propiciar la convivencia sana y pacífica y en la normatividad mínima; o alguna otra que surja de acuerdo a la necesidad de cada plantel. Esta capacitación casi en su mayoría viene por parte del director, pero dentro de la misma discusión se dan aportaciones por parte de los mismos docentes en el que comparten sus experiencias y explican algunas estrategias, que se pueden tornar como capacitaciones para sus demás compañeros.

Pero lo cierto es que aunque esas capacitaciones tienen un punto real ya que vienen de la mismas experiencias diarias, es necesario que en esos espacios se impartan ciertos talleres o cursos por personal que este sumamente capacitado y de una nueva perspectiva al cuerpo docente sobre cómo mejorar su práctica; y en el director quien tiene la facultad directa de gestionar esos cursos bajo su administración y el análisis que este haga sobre qué necesitan sus docente reforzar. Para esto, la directora dice que:

“Nosotros hacemos la retroalimentación, o constantemente le estamos, en mi caso, siempre no nada mas en los Consejos Técnicos, sino de manera informal siempre trato de que mis compañeros estén muy orientados en las innovaciones.” (D1:P8)

De manera que aunque los CTE son espacios de aprendizaje, tienen mayor sentido si la directora, en este caso, se lo da. El Consejo Técnico Escolar se compone en un espacio para socializar diversas concepciones, costumbres, hábitos, tradiciones y mitos que permiten, o no, desarrollar una cultura académica pero en el que se hacen presentes una serie de rituales de la práctica educativa. La maestra 2 también comentó al respecto en el que opina que:

“Pues la directora en sí busca que todos estemos a la vanguardia porque pienso que ella nos ve como cierto medio para lograr un avance en nuestro centro de trabajo. ¿Cómo lo hace? En lo que llevo trabajando aquí, se ve más en los consejos técnicos y como dos veces recurre a la supervisión. Pero directamente que baje de secretaria, no ha hecho gestión la maestra.” (M2:P1)

Esos rituales frecuentemente son opuestos a las nuevas tendencias planteadas por la SEP aún en su implementación del Nuevo Modelo Educativo, quien ha hecho énfasis en las capacitaciones a través de cursos o talleres presenciales de corta duración desarrollados en cascada, que son definidos desde las necesidades de las instituciones organizadoras, generalmente para capacitar a los profesores en la implementación de nuevos programas o

reformas educativas sin considerar las características de los participantes, por lo que tienen poco impacto en la formación de los profesores.

Mejorar la calidad educativa es un compromiso de gran valor para la comunidad escolar, para ello es necesario empezar desde uno de los actores más importantes como lo es el colectivo docente. Si hay fallas en la gestión educativa (o pedagógica), todo el trabajo que se realice se verá afectado.

Así que la mejora de esta calidad, es tiene que reflexionar que la acción en sí es un compromiso de gran valor para la comunidad escolar, y es necesario empezar a analizar considerablemente que se hace en los Consejos Técnicos Escolares, y como los docentes aprovechan estos espacios de intercambios para retroalimentarse haciendo fructífera su práctica y estrategias que le permitan salir de lo rutinario.

3. 3. Promoción de la capacitación docente.

En base a los constantes cambios que está teniendo la educación con respecto a los nuevos planes y programas que ha propuesto la Secretaría de Educación, es imprescindible que los docentes entren a una rigurosa capacitación en el que busquen incrementar y perfeccionar aquellos conocimientos que en su momento adquirieron pero que con el paso del tiempo se ha ido “devaluando” por los nuevas prácticas y filosofías que han surgido en este mundo globalizado.

Para promover la capacitación se requiere de un agente que esté inmerso en esta área y que tenga, dentro de sus funciones, buscar y promoverla. El director es el candidato perfecto para dicha acción, no sólo por ser el jefe inmediato de los profesores, sino por

tener en sus haberes diferentes recursos que hagan más fácil la capacitación y que llegue en tiempo y forma cumpliendo sus estándares.

Para fundamentar esta idea me remito a mis observaciones hechas durante la semana intensiva del Consejo Técnico Escolar, donde argumento que:

“La directora se dirige a todos sus profesores con sumo respeto y escuchando atentamente sus participaciones sobre todo cuando llevan aportaciones ante alguna problemática que afecte al plantel escolar, no suele interrumpir mientras dan sus argumentos y en ocasiones da aportaciones con respecto a lo que comentan ellos, en su mayoría positivas aunque cuando no está de acuerdo también lo menciona.” (Ob: P3)

Lo que da una idea sobre lo que abordará este subtema que es la promoción que realiza la directora de la escuela para que sus profesores atiendan a la necesidad de capacitarse y de qué forma se dirige hacia ellos al momento de abordar este tema.

3. 3. 1. Acompañamiento del director para la mejora del trabajo docente.

La calidad profesional que tienen los docentes fuera de depender de su formación inicial están sujetos a las oportunidades de mejoramiento en servicio y a las estrategias de formación continua a las que pueda acceder ya sea de forma voluntaria o por disposición de la Secretaría de Educación, de ahí que, el acompañamiento pedagógico en el aula se pase a ser el pilar fundamental para un buen desempeño docente como cierto complemento de su primera formación.

Los docentes en muchas ocasiones no suelen alimentarse en conocimientos y poseen el primer acercamiento y lo complementan con la experiencia que van adquiriendo durante sus años de servicio pero los tiempos van cambiando y a su vez, los tipos de enseñanza y

sus estrategias que hacen de una clase más fructífera. De esto se desprende un comentario de la directora en el que enfatiza que:

“Se encuentran los Centros de Maestros, si, y por medio de la mesa técnica, que son las que orientan y mandan los cursos, eh, u orientan también cuando vienen las visitas de la supervisión escolar, sabe que maestro, me gustaría que, pues, más adelante va a haber un curso, e usted lo necesita, ese tipo de situaciones, como dije hace rato, de acompañamiento más que nada.” (D1:P11)

El docente que recibe este tipo de acompañamiento se le designa como docente novel, porque aunque la palabra novel signifique nuevo, la aplicación que tiene aquí es ser nuevo en dichos conocimientos o paradigmas de la educación. Y el docente que se encarga de darlo, cómo acompañante.

El acompañamiento pedagógico en general se considera un intercambio de experiencias y conocimientos en el cuál un profesor experimentado (acompañante) proporciona conocimiento, consejos y funge como guía a otro docente que carece o necesita reforzar sus aspectos pedagógicos (profesor novel). Para esto destinan cierto tiempo, energía y conocimientos utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta.

Minez (s. f.) en su artículo sobre el "acompañamiento docente una alternativa para mejorar el desempeño docente" toma cierta conceptualización de este término en el que plasma cómo:

El proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación cotidiana de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. (p. 2)

Dónde sugiere idear un plan de trabajo que atienda las necesidades prioritarias como pedagógicas y a su vez de gestión. Con el fin de accionar inmediatamente a pesar de que lo primero que se haga sea la observación.

La idea de “acompañamiento docente”, es la concreción de la responsabilidad del equipo directivo y del docente en diferentes roles pero con un mismo objetivo, ya que existe un equipo de profesionales que está junto al profesor para apoyar, monitorear y mejorar su gestión atendiendo a las necesidades que tenga en el proceso educativo para lograr los objetivos esperados.

Cabe decir que este acompañamiento no solo reside entre el docente con necesidades y el profesional externo. En muchos casos, sino es que en la mayoría, el acompañante es algún profesor de la misma institución e inclusive el director, que conoce detalladamente el contexto en el que se desglosa el profesor en cuestión.

Y el director cómo tal tiene esas funciones y en ocasiones tiende a cumplirla como parte de sus quehaceres pedagógicos. Lo destacable es la percepción que tiene la maestra sobre este tipo de acompañamiento que tiene por su directora, y deja cierta satisfacción ver cómo ella toma en cuenta las áreas de oportunidades de cada docente para hacer un bosquejo sobre cómo puede apoyarlos.

Esto es una estrategia para colaborar con el profesor en el proceso de enseñanza, principalmente se trata de identificar las debilidades, carencias y fortalezas que se observan en las prácticas pedagógicas y trabajar y trabajar para superar las dificultades para realizar mejores clases. Lo viable es que el director haga una observación de cómo imparte clases el profesor en cuestión y la forma en que se relaciona con sus alumnos. Bajo la experiencia que tiene el director, se determinará qué clase de apoyo necesita, y si está en

sus manos apoyarlo o debe re direccionarlo con otros agentes como el supervisor de zona o profesional externo.

Porque este apoyo al final de cuentas nace de un vínculo que se crea entre director y docente. Al convivir diario pueden establecer cierto ambiente de respeto y tolerancia hacia lo que realizan cada uno y permite tener una opinión más objetiva de lo que realizan, aunque en este caso tenga más peso la opinión del director. Es importante que el director (o quien realce el acompañamiento) este establecido en el centro escolar porque al rotarse perdería el sentido este acompañamiento.

También que no realice otras funciones que descentralicen las observaciones como las cuestiones administrativas, de manera que el enfoque solo sea ver cómo se desplaza el acompañado. Y por último que quién realice el acompañamiento pedagógico mantenga el nivel de respeto que exige tal labor, que no involucre aspectos burocráticos que puedan romper el ambiente natural en el que se sumerge el profesor.

3. 3. 2. Calidad de la enseñanza mediante la capacitación pedagógica de los docentes.

La labor del docente es imprescindible para que los estudiantes aprendan y trasciendan los obstáculos que deben afrontar, esto debido a la falta de habilidades para poder desarrollar materiales relacionados con las tecnologías, muchos docentes se angustian por tener que incorporar las TICS en el aula.

Pero este proceso ya no puede dar marcha atrás ya que se debe enfrentar a todos estos retos para evolucionando a los cambios constantes que se suscitan en la educación.

Dichos cambios no pueden ser de la noche a la mañana, es cuestión de actitud, tiempo, paciencia y sobretodo de suma voluntad.

El docente tiene la particularidad de ser un agente de cambio para la educación. Por él pasan demasiados lienzos esperando que plasme sus enseñanzas cual obra de arte genuina. Por eso la importancia que tiene para el proceso de enseñanza - aprendizaje es invaluable. Su protagonismo entra en función cuando toma al aula como un espacio donde el conocimiento fluye y pone en práctica sus conocimientos sobre la enseñanza de manera que el estudiante sienta empatía por los temas impartidos.

Por ello la capacitación funge como un elemento vital no solo en el ámbito educativo o en la escuela, sino para cualquier organización dónde los conocimientos vayan mutando y adquiriendo nuevas propiedades que en su momento no se contemplaron, ya que permite el mejoramiento de la calidad, el servicio del producto que se oferta y reduce el margen de "error" haciendo más eficiente todo lo que se produce.

Sí aplicamos este ejemplo en el ámbito educativo, los alumnos son ese producto que se tiene que pulir hasta obtener un diamante genuino que brille por la calidad de conocimientos que poseyeran en su paso por la escuela.

Es necesario dar una enseñanza que oscile en la calidad y que haga sentir que la educación está teniendo propósitos y objetivos que se cumplen en cada aula. En pocas palabras: impartir una enseñanza rica en calidad.

Pero para llegar a ese punto, se tiene que avanzar (tal como se dijo párrafos arriba) dejando ese status de confort sino adentrarse a nuevas prácticas por medio de cursos o talleres que enriquezca al maestro pedagógicamente, porque la materia prima de la educación son los alumnos y el principal recurso que usa el profesor es su saberes.

La capacitación docente tiene que estar presente en los profesores durante en todos sus años de servicio:

"Realmente la capacitación docente es imprescindible en cualquier nivel.. Es aquello que como maestro te ayuda a ir mejorando día a día a enriquecer tu labor como docente, a veces unos compañeros pueden decir "¡Hay! Más capacitación docente, yo ya lo sé todo", pero realmente no es así." **(M3:P8)**

Lo que es un pensamiento común en cualquier docente. Pero la realidad es que en tiempos de cambio la capacitación pone en vanguardia a quienes llevaron otra formación a la que se da actualmente.

La capacitación de nuevos saberes y la adaptación a la tecnología es una forma estratégica que el docente contemporáneo debe asumir como herramienta fundamental para absorber los cambios y transformaciones que se experimenta en el área educativa. Adoptarla ayudará en los docentes a formar a los alumnos en todos los aspectos y sí no cuenta con los saberes necesarios no podrá transmitirles conocimientos; es por ello que el profesor debe de conocer perfectamente los contenidos de enseñanza para saber lo que se enseña y saberlo enseñar tomando en cuenta todas las características que tengan sus alumnos.

El director en este caso debe gestionar el apoyo que va a brindar a sus docentes. Porque aunque es tarea y deber de los profesores orientarse y actualizarse, lo es más del director generar calidad en la enseñanza. La directora de la escuela comenta al respecto que:

"Cada que hablé con mis maestros sobre su trabajo caemos en que tienen que asistir a cursos, y que si yo como directora no les brindó ese apoyo, busquen por fuera. Qué no es lo correcto porque yo soy quien tiene que preocuparse más que nadie que tengan capacitaciones constante, incluso hasta a mí me tienen que arrear para ir y si así pasa conmigo, con ello más". **(D1: P11)**

Lo que arroja la importancia que tiene el director para crear esta calidad y darle sentido a la forma que se imparte clases. Es importante que se haga una reflexión sobre qué se está enseñando, incluso más ahora con el cambio de planes de estudios que se han reformado. Aquí importa la actualización del docente para que sea congruente con lo que la SEP pretende que se imparta en las aulas de todo el país.

3. 3. 3. Comunicación entre director y maestros para promover la capacitación pedagógica.

Para el manejo correcto de las escuelas se deben tomar en cuenta varios aspectos que ayudan a mantener una buena organización entre todos sus agentes. Esto con el fin de compartir los objetivos y metas que se trazan, y un medio para lograr el cumplimiento de todo es la comunicación.

Está comunicación hace efectivo las relaciones entre profesores, alumnos y con el director, ya que permite establecer acuerdos y dar opiniones sobre lo que se debe realizar mediante un diálogo fluido o acciones que propicien dicha comunicación. En todas las escuelas, para poder organizarse deben hacer uso de la comunicación y a su vez, la implementación de estrategias y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

En todo sistema, incluyendo la escuela, se necesitan tanto mantener buena comunicación como relaciones para que el ambiente de trabajo sea el correcto y los trabajadores se sientan motivados en su campo. Esto se propicia gracias al directos para con sus docentes, o en algunos casos viceversa.

La relación del gerente con su personal debe ser amigable, de coordinación y ayuda mutua, en vez de relación de superior - subalternos. Siendo esta relación tradicional en la que el jefe se escuda en el rango que tiene el organigrama para mandar, con la falsa creencia que al dar confianza va a perder autoridad, respeto y posición.

De manera que a los docentes no se le deben administrar como un recurso material o sin conciencia sino dirigir y hacer productivos los conocimientos en cada integrante de la escuela. Por eso que la comunicación adquiere un gran dentro de las instituciones educativas porque integra a un grupo determinado dando pie a intercambios de ideas y puntos de vistas.

Entonces la importancia del director en este proceso se hace necesaria por medio de una comunicación fluida entre el personal docente y directivo que colabore de manera proactiva, porque de lo contrario da pie a los conflictos interpersonales o de organización obstaculizando los propósitos que tengan.

El éxito de toda escuela depende principalmente de la intervención del director y la forma de manejarse en todas las situaciones en las que se encuentre. Una de estas situaciones podría ser la motivación o el mejoramiento de las relaciones entre docentes o con él directamente.

Al saber comunicarse con su personal de forma respetuosa y con regulación, le abre la puerta al director de generar cambios en la forma que trabajan y sobretodo en la formación que tienen. Esto ayudará de forma íntegra a la calidad de la educación y fomentará un ambiente de mejora entre todos.

Es importante que tanto el personal directivo como docente procure mantener el proceso de comunicación asertivamente para evitar la interrupción y en consecuencia a la

calidad educativa. Esta comunicación va desde la plática más compleja hasta las cotidianas de manera que todos en la escuela deben mantener una disposición para entablar conversaciones sin importar si son para cuestiones académicas o personales, esto ayudará a entablar cierta confianza entre todos. La directora Marcela comenta al respecto que:

"Tenemos como base principal, la comunicación, si no hay comunicación pues no entendemos el mismo lenguaje y no podemos, eh, tomar acuerdos, así tener acciones para con las situaciones en la escuela" (D1:P13).

Está comunicación siempre es percibida por los profesores, para bien o para mal, y en base al juicio que ellos realicen de la comunicación que tenga con el director se irá avanzando. Tal como lo menciona la maestra dos durante la entrevista en el que relata que:

"Yo diría que mediante el dialogo. No puede establecerse de otra manera que no sea mediante la comunicación porque es el pilar con el que debemos regirnos y relacionarnos. Ella se acerca de forma general para con nosotros y brinda su apoyo en las necesidades que tenemos y que obviamente ella puede solucionarnos, es lo que la hace una buena líder, y creo que de ahí viene que nosotros tengamos esa responsabilidad de corresponderle en las cosas que tenemos y debemos que hacer, hasta las capacitaciones aunque no nos gusten, siempre y cuando no afecten nuestros tiempos extras." (M2:P12)

Aquí se reafirma la idea sobre la efectividad de la comunicación para que los docentes se sientan cómodos con las capacitaciones que les mande y conciben a la directora cómo una líder por tomarles en cuenta y sus ideas para mejorar de forma conjunta e individualmente. Así pues:

"Los profesores suelen a apoyar a la directora en las actividades que encomienda para la mejora de la escuela o que vayan de acuerdo a la Ruta de Mejora Escolar, y para esto la actitud que muestran es de sumo apoyo. Cada profesor tiene encomendada una comisión en particular por eso cuando se pide un apoyo lo primero que se hace es remitirla a quien le corresponde. En caso dado de que no haya algún profesor comisionado como tal la directora designa, y en la mayoría de los casos, acceden sin alegaciones." (Ob: P10)

3. 4. Percepción de la capacitación por los docentes.

Se ha hablado tanto de la capacitación que queda claro que es un proceso de aprendizaje para el docente de manera que incremente sus aprendizajes bajo nuevas estrategias que se implementen en la actualidad.

Por ello, capacitación no debe alejarse de la educación continua, esto puede llevar a un proceso de aprendizaje y un cambio de actitudes en aquellos sujetos que se vean implicados en la capacitación, cambio de forma positiva que les haga crecer profesionalmente y a su vez, en lo personal siempre y cuando se apliquen en su totalidad lo que la capacitación intenta generar en ellos.

Sin embargo, un obstáculo que se tiene al momento de querer capacitar a un conglomerado y que quizás tiene el mayor de los pesos para que se lleve a cabo, proviene de los mismos capacitados (en este caso los docentes), ya que si ellos no están en la disposición de querer aprender nuevas perspectivas o conocimientos actuales, por más que se busque en diferentes instituciones, no cumplirá ni un poco con el objetivo. Tal como se menciona en mi observación:

“En el aspecto de la confianza para propiciar la capacitación pedagógica la directora realizaba dinámicas o actividades variadas. La dinámica que realizaba para iniciar las sesiones iban basadas en consolidar la confianza que se tenían entre docentes y para con ella, de manera que el ambiente desde un inicio se percibiera agradable para todos los presente y diera como resultado un trabajo participativo pero se puede notar un poco de preocupación de los profesores de no dominar dichos conocimientos.” (Ob: P7)

Esta percepción puede variar de manera que no se puede decir a ciencia exacta si serán bien recibida o rechazadas por los profesores, en muchos casos dependerá del tema, de quien lo imparta, de las facilidades que tengan para adquirirlas o muchos casos, de la forma en que se motiva para que acepten dichos cursos o talleres.

Cabe retomar la idea de López et al (2010) sobre como el personal de la escuela puede representar el mayor reto de los directores, ya que ellos al ser una mayoría en la escuela, llegan a someter a prueba la autoridad de alguien a quien en su momento llegaron a considerar como un “igual” (p. 44), y es en estos casos donde el director fuera de ser el jefe inmediato, tiene que buscar que la percepción que tienen de sus indicaciones sean bien aceptadas, de manera que el trabajo del director sea más fácil y refleje las ideas que el busca para mejora de su escuela.

3. 4. 1. Motivación de la directora para lograr la capacitación pedagógica.

La capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Como líder de la comunidad escolar, es indispensable que el director ejerza un liderazgo justo, colaborativo y que involucre a todos quienes hacen parte de la comunidad escolar. Además, es importante que valore a cada una de esas personas y les haga sentir que son piezas fundamentales para lograr las metas propuestas. En pocas palabras se trata de trabajar en equipo en función de un mismo objetivo.

El detonador para que el director funja como líder y de pie a la motivación es la creación de un clima laboral favorable, donde se destaque la confianza, el respeto, la tolerancia y la empatía. Un director tiene que ser capaz de transmitir ese tipo de clima a sus docentes con el fin de que se sientan seguros, tranquilos y con la confianza necesaria para

poder conversar de cualquier tema y tener la certeza de que serán oídos y en caso dado, apoyados.

Cuando los docentes sienten que se les respeta por lo que hacen y lo que son tienden a responder favorablemente ante las dificultades que se van presentando. Y es deber del director hacerle sentir de tal manera, tanto en el sentido humanista como laboral. Tal como lo menciona la maestra cuatro en su entrevista donde dice que:

“Nuestra directora nos motiva por medio de la confianza hacia nosotros y el reconocimiento, aunque sea solo verbal, de las labores que se llevan a cabo en las aulas con los niños. Creo que más que estar atrás de nosotros para que se hagan las cosas, la maestra, directora, nos da ese aliento con los resultados que se obtienen con los alumnos, y si estamos un poco mal, nos da apoyo para mejorar la situación y obtener mejores resultados.” (M4:P5)

Qué si se analiza detalladamente se ve como los docentes cumplen sus funciones por gusto y sin la necesidad de tener a la directora "detrás de ellos" y como ella misma dijo, los resultados se reflejan en los alumnos, en cómo van avanzando progresivamente, pero esto no los excluye de recibir correcciones o hasta llamadas de atención si es necesario por parte de ella.

Esta idea se ve sustentada por Gallardo (2007) en el que menciona que: “parece que motivar supone satisfacer al empleado, complacerle para que trabaje más y, los directivos como consecuencia de no estar dispuestos, o de ver imposible satisfacer, desestiman el motivar”. (p. 4), donde a los docentes tienen que llegarles por el punto en el que se sientan importante para la escuela pero a su vez hacerle cumplir las exigencias, por así decirlo, que en su momento necesitan, en pocas palabras, generar un balance.

Porque el director es más que un jefe, es un sujeto que tiene la particularidad de recordar a todos las razones por las que están ahí y hacerles ver lo importante que son para la sociedad, lo que haría cualquier líder nato, tomarse de la motivación para alcanzar las metas que tiene fijadas.

Una de estas metas podría ser que los docentes aumenten sus conocimientos provenientes de su última formación académica, en el que bajo la motivación, la comunicación y las buenas relaciones interpersonales, den cabida a cursos y talleres sin hacerles sentir como una obligación o algo tedioso. Durante mi observación pude notar que:

La directora como parte de su recomendación los motivaba mediante el buen trato, en el que no solo los tomaba como agentes externos o quiénes tienen un deber solo porque sí. Los hacía sentir parte del equipo tomando sus opiniones sobre lo que tenían contemplado hacer y cómo hacerlo. Dando énfasis a la importancia que tiene (para los profesores) que se capaciten de forma constante y concisa. (Ob: P4)

En un momento en el que ella los capacitaba sobre el Nuevo Modelo educativo, justo en el apartado de los clubes que se van a implementar ella pedía que se contemplara un club enfocado en matemáticas de manera que se regularizara a aquellos que presentan ciertas debilidades, y al momento de decirle a una maestra ella lo dudo por unos minutos, pero pude observar que la forma en que se lo solicitaba la directora no era impositiva sino le daba los argumentos porque creía que debía encargarse de dicho club.

Considero esto habla bien de un director porque tal como lo han dicho autores o los maestros entrevistados, el director tiene que motivar y transmitirle cierta confianza haciendo sentir al profesor como parte del equipo y que sin éste, el barco no podría navegar de la misma manera.

3. 4. 2. Confianza hacia los docentes para lograr la capacitación.

Se ha contemplado a la motivación como elemento fundamental para el director y la forma en el que él se dirija hacia sus docentes sobre todo en el aspecto de hacerlos capacitarse, pero otro aspecto que entra en función en este proceso es la confianza.

La confianza desempeña un papel fundamental en la efectividad de las organizaciones, facilita la participación entre docentes o grupos, de manera que se promueva la integración de todos haciendo una comunidad inclusiva en el que se respeten las diferencias de opiniones.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española define confianza como la esperanza firme que se tiene de alguien o algo y esperanza, como poner en alguien la confianza y tener la certeza de que hará algún bien. Puede manifestarse de tres formas interrelacionadas, para esto Misztal (1996) citada en describe cada uno de estos aspectos:

1. Como propiedad de los individuos, es decir, como característica de la personalidad.
2. Como propiedad de las relaciones interpersonales, atributo colectivo que permite alcanzar ciertas metas grupales u organizacionales. A esta manifestación de la confianza se le conoce como confianza interpersonal.
3. Como propiedad del sistema social y valor público. A esta confianza se le llama confianza social (p. 12).

En el caso del director - profesores va a relaciones interpersonales por ser un colectivo que se encuentra dentro de la misma escuela. Por ello el director debe apoyarse de este tipo de confianza para hacerle ver a su personal docente el compromiso que tiene con la escuela y con ellos para cumplir sus metas.

Estas se basan en asumir y cumplir ciertos roles basadas en esas mismas relaciones interpersonales, en los cuales considero que da como resultado en la efectividad del trabajo

de los profesores, ya que si ven resultados positivos comentados en base a esto, se repetirá éste patrón e irá mejorando la calidad.

Otro resultado es que se baja la burocracia en las mismas escuelas, con esto se dosifica la forma administrativa de trabajar entre docentes y director o mismos docentes, haciendo más práctico la organización y sin caer en, valga la redundancia, aspectos burocráticos que obstaculicen el buen manejo del centro escolar.

Sin embargo, todo este papeleo nos hunde cada vez más en un sistema extremadamente formalista que traiciona sus propias fuentes epistemológicas. Considero que sí se le dejara de dar tanta prioridad a estos papeleos y más en la mejora de la calidad, los resultados (que la misma burocracia solicita) serían óptimos o al menos un avance mayor.

Por último, la confianza ayuda a mejorar el desempeño de cada docente ya que la confianza funciona como motor para la cooperación, aumentando la productividad. Las relaciones interpersonales basadas en la confianza incrementan la eficiencia en el proceso de formación.

La forma en que se asuma la confianza entre directores y docentes de cera reflejado en los resultados y el cumplimiento de los objetivos tanto para grupo como para la escuela en general, y mejorará la relación que hay entre ambos agentes haciendo más fluido el trabajo y la motivación por pertenecer a ese centro escolar.

Un colegio tiene que planificar, definir y prever cada inicio de un periodo lectivo. Sin embargo, los verdaderos retos caen en el terreno de lo imponderable, donde se mide la calidad de una gestión.

Para encarar con éxito aquello no previsto, la novedad se debe enfatizar en los principios y criterios confiando su aplicación en la prudencia y en la creatividad de todos y cada uno de los docentes y en las acciones que este realizará. Apoyando esta idea la maestra dos durante la entrevista realizada dio un punto de vista sobre la confianza que tiene entre ella y su director en, el cuál mencionó que:

“Ella confía en nosotros y esa misma confianza le es retribuida a través de las cosas que nos encomienda, sin necesidad que esté atrás de nosotros, porque como te he dicho, es lo que debe hacer un líder, así que sí creo que la relación que forjo ella con nosotros es buena y estable.” (M2:P13)

Lo que apoya completamente lo que dicen autores como Misztal (1996), el que toda base de trabajo y la relación que provenga de ella tiene que tener como fundamento a la confianza y eso dará los parámetros necesarios para hacer más fácil y práctico el trabajo docente.

Inclusive durante mi observación pude notar la cantidad de confianza que depositan los docentes en la directora donde vi que:

“Los profesores y la directora depositan mutuamente un nivel de confianza, no solo en las cuestiones académicas sino en lo personal y se refleja en la forma de comunicarse, de trabajar. Esto pude notarlo más en las dinámicas que indicaba la directora para ir incrementando la confianza, una de estas dinámicas era tirarse de espalda y confiar en que ella y el resto de los compañeros atraparían.” (Ob: P5)

Dicha dinámica se hizo al inicio del CTE como forma de iniciar e incrementar la confianza que se tienen como un mismo cuerpo, lo que refleja todo lo dicho tanto por los autores y los docentes entrevistados: para propiciar una capacitación que sea lograda en su totalidad y que sea bien recibida por los docentes, se tienen que trabajar la motivación pero sobre todo la confianza que se tienen entre ellos y a su directora como líder y representante del centro escolar.

Esto hará más sólida la relación laboral e interpersonal entre todos y ayudará a que haya una mejor organización por parte de ellos y para con la directora, haciendo que las próximas capacitaciones se tomen con entusiasmo y alegría, pero sobre todo con cooperación.

Capítulo 4. Análisis de los resultados

4.1 Formas en el que el director ayuda a su personal a la capacitación.

Actualmente se hace mucho énfasis en que las escuelas y la forma de dar clases se renueve, reorganice sus métodos y los objetivos que quieren alcanzar a corto y largo plazo, por lo que se puede decir que estamos en tiempos de transición, dejando la forma rutinaria de impartir clases y los conocimientos que se deben aprender por lo que la tecnología, la globalización y las nuevas tendencias demandan.

Esto da una idea clara del porqué la capacitación es fundamental hoy más que nunca en la vida de los docentes si quieren formar parte de la educación y hacer fructífera las horas que comparten con sus alumnos. Pero tal y como se ha dicho desde un inicio, no se puede lograr sin ayuda del director para llevarlo a cabo.

La capacitación tiene ciertas propiedades que permiten al docente mejorar su profesionalización, tal como lo menciona Sanguino (1990) en la revista de educación y ciencia, donde habla de la capacitación en el que menciona que:

La capacitación en su acepción práctica presupone considerar cuando menos dos condiciones básicas que permitan hacer el concepto operativo. La primera condición sugiere que cada habilidad a desarrollar debe ser muy bien definida y la segunda plantea que una habilidad jamás deberá confundirse o sujetarse a otras habilidades. (p. 53)

Donde da una idea sobre la finalidad que tiene la capacitación en su concepción de mejora en el aprendizaje del profesor, quedando relegada la idea de que a través de ella se podrá tener mejoras que se mezclen con cualquier actividad, sino por el contrario, ir a un

área en específica para tratarla y hacer un análisis en las mejoras que tiene que emplear el docente para dicha necesidad.

Con lo cual considero que independiente del puesto, la capacitación permite que nos desarrollemos y consolidemos las habilidades que quizás no tomamos en cuenta, o ese tacto pedagógico del que muchos autores mencionan que los docentes debemos poseer, por solo mencionar un ejemplo. Para ello la directora ha mencionado acerca de cómo intenta mejorar la calidad educativa a través de la capacitación, para ello dijo que:

“De unos años para acá eh, hemos tratado de elevar esa calidad educativa, precisamente empezando por las, eh, la forma de ser del maestro, la capacidad que él tiene del manejo hacia un grupo, porque puede ser un maestro que, te puedes encontrar un maestro que sabe mucho, pero si no se sabe expresar, no sabe estar frente a un grupo, no sabe manejar el alumnado, poco o mucho que sea, no tiene un control de grupo, entonces, no sirve de nada que él este muy capacitado.” (D1:P9)

Donde ella toma en cuenta las características que tiene cada docente perteneciente a su centro escolar, y en base a eso va haciendo su valoración sobre con qué tipo de profesores cuenta, más que nada en el aspecto pedagógico, donde ella toma en cuenta la relación que tiene con los alumnos y el control que muestran en sus clases, no sólo los conocimientos en temas o conocimientos empíricos, sino la forma en que aplica dichos saberes y bajo qué estrategias. Y es aquí donde surge la exigencia de capacitarnos; al menos en muchas escuelas la exigencia que demandan el director y los padres de familia nos obliga a prepararnos más, y eso podría ser más fácil si tuviéramos a un ser que nos haga más fácil la tarea de nutrirnos.

Lo cual considero tiene su origen en querer conocer qué aspectos necesita mejorar y de qué manera puede apoyarle, haciendo quizás un sondeo sobre los rubros para trabajarlo en conjunto o si es necesario, de forma individual, y como directora, buscar los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Haciendo mención a los recursos y aspectos en el que la directora puede apoyar a su personal a la mejora y a la adquisición de nuevos conocimientos útiles para su práctica diaria, los Consejos Técnicos Escolares tienen repercusión para la mejora del colectivo en un tema en específico, porque ahí tienen la particularidad de retroalimentar las estrategias que se emplean para dar clases, incluso como se combate una misma problemática, lo que da un espacio de intercambio de ideas y estrategias para abatir a situaciones similares.

La directora como jefa inmediata de todos en la escuela, tiene como responsabilidad que se preparen y brinden a la comunidad un servicio de calidad, no tanto por ella sino para los alumnos quienes tienen que adquirir todas las competencias que se manejan en el perfil de egreso. En los Consejos Técnicos Escolares se puede trabajar la capacitación de temas que como tales necesiten mejorar, para ello la maestra dos mencionó que:

“Pues la directora en sí busca que todos estemos a la vanguardia porque pienso que ella nos ve como cierto medio para lograr un avance en nuestro centro de trabajo. ¿Cómo lo hace? En lo que llevo trabajando aquí, se ve más en los consejos técnicos y como dos veces recurre a la supervisión. Pero directamente que baje de secretaria, no ha hecho gestión la maestra.” (M2:P1)

Aunque en los Consejos Técnicos no siempre se presentan espacios para llevar a un capacitador, o ver temas externos a los que se solicitan en cada sesión ordinaria, con la intervención de la directora y de los mismos docentes, en sus cambios de ideas que se mencionaron arriba, se puede dar perspectivas diferentes a una misma problemática, y en muchos de los casos, hasta se pueden solucionar de forma más eficiente

Porque como lo dijo la profesora, no siempre se puede contar con aquellos programas que “oferta” Secretaría y mucho menos depender a que todo bajará por parte de ellos o la supervisión, pero la directora no se puede quedar con esa postura sino buscar la mejora de todos.

Para poder propiciar que el personal docente se capacite y mejore, la directora debe apoyarse de todos los pilares que hacen posible la educación, entre los cuales están los padres de familia. Por lo que debe y tiene que conocer a consciencia todo lo referente a los lineamientos y normatividad.

En base a los comentarios que hacían los profesores durante mis observaciones, mostraron cierto desacuerdo con no recibir el apoyo de parte de los padres de familia para las diferentes actividades, y en contadas ocasiones solicitaban a la directora que se hicieran constantes juntas para poder establecer mejor comunicación con ellos, lo que considero podría ser buen punto de apoyo por parte de la directora hacia los profesores: contemplar a los padres para un estilo de trabajo colaborativo que hiciera más significativa la labor y la educación.

Para ello la SEP (2018) en el Nuevo modelo educativo hace comentarios que pueden reforzar dichas ideas, en este documento dice que:

El involucramiento y participación activa de los padres de familia en las comunidades de los planteles, contará también con propósitos específicos que fortalezcan el acompañamiento a la trayectoria educativa de los estudiantes: Construir un ambiente familiar de afecto y apoyo al desempeño escolar (p. 5)

Haciendo alusión a la gran importancia que tienen los padres en la transformación y mejoramiento de la educación de sus hijos, en el que gran parte de la responsabilidad recae en ellos, y con el trabajo organizado entre docente y padres se puede lograr, siempre y

cuando, a su vez, tenga apoyo del director para todo lo que se pretenda lograr y los recursos que vayan a necesitar. La maestra tres incluso comento que:

“Básicamente el director es la cabeza y si su gestión no es buena, si él no conoce los lineamientos básicamente estaríamos navegando a ciegas, por eso él debe de conocer todos los lineamientos y normatividades para poder hacer una buena gestión en la escuela y no solamente es el trato con los maestros sino su trato más fuerte es con los padres de familia”. (M3:P6)

Porque en algunos momentos del CTE, los mismos maestros de la escuela argumentaban el poco apoyo que reciben de los padres de familia, y que aunque recibieran cursos o talleres no tenía un propósito si no se tiene el respaldo de ellos para crear un ambiente de cooperación tal como utópicamente se espera por parte de la Secretaría de Educación. Lo cual concuerda con mi postura ya que en mi centro de trabajo he logrado ver esa unión, aunque no sea tan sólida como se desearía pero que se va encaminado, aunque no muchas veces propiciado por el director.

Por lo que es importante que el director genere una buena gestión escolar, pero principalmente una gestión pedagógica que haga útil su función como cabecilla de la escuela, y como lo dijo la misma docente conocer esos lineamientos que le permitirán cumplir con todas esas funciones.

Tal como lo dijo Reyes et al (2010), mencionando que “al referir a la normatividad en materia de educación, indiscutiblemente se distingue una ubicación legal o jurídica” (p. 6), porque para que un centro escolar presente un cambio transcendental se necesita iniciar por el mismo docente, que éste genere un cambio en su forma de actuar y de trabajar, lo cual se vería representado en la escuela, de ahí surge la importancia de la capacitación como medio de mejora para la escuela, para los alumnos y por supuesto de los profesores.

4.2 Favorecimiento de la capacitación docente para la mejora de la calidad.

Una de las principales motivaciones para realizar este trabajo es el sentir que los directores tiene el poder de hacer un cambio en sus profesores y en ocasiones no propiciarlos, de manera que se hizo la investigación sobre como el favorecer la capacitación permite a una escuela tomar un nuevo rumbo en la búsqueda de mejorar. Incluso sí se compara con lo que comentan Camargo et al (2004) quien fue citado con anterioridad, sobre lo que para ellos es la formación permanente coincide sobre como el favorecer la capacitación les hace aumentar su profesionalización de forma significativa, en un mundo en constante cambio.

Como líder de la comunidad escolar, es indispensable que el director ejerza un liderazgo justo, colaborativo e inclusivo que involucre a todos quienes hacen parte de la comunidad escolar. Además, es importante que él/ella valore a cada una de esas personas y les dé a entender que son piezas fundamentales para lograr las metas propuestas.

Al hablar de la inclusión tiene que contemplar las características que tiene cada docente, tal como se hace en el aula, para aprovechar las fortalezas y abatir las áreas en el que están fallando; si bien es cierto que es tarea del director realizarlo, se necesita el apoyo de cada uno de los que integra la comunidad (de ahí que venga el sentido de inclusión y la colaboración) para tener resultados tangibles.

Como director tienen la fortuna de poder guías a sus docentes en las necesidades que se presenten en conjunto o de forma particular haciendo que la función de este tenga realce en lo académico, pero para apoyarlos existen demasiadas formas que es común que se pierdan en los procesos por más que se tengan las mejores intenciones.

En base a la investigación teórica y de campo se observó la necesidad que tienen los docentes de ser guiados por una persona que no sea ajena a su centro escolar y que a su vez entiendan las condiciones en las que se encuentra y que lleven buena relación, por todo lo mencionado la directora que observe tenía todo para hacerles incrementar profesionalmente.

Una de la forma en que la directora ayudó a su plantilla a adquirir la capacitación fue recurriendo a otras instituciones para dar pláticas o talleres sobre un tema determinado. De acuerdo a la entrevista que se hizo a una de las maestras, la directora fue con una psicóloga que no trabaja directamente con la SEP, pero que bajo ciertos acuerdos pudo brindarles unas pláticas sobre cómo tratar niños con autismo ya que en ese momento había ingresado un alumno que presentaba esas características y consideraba prudente que todos se instruyeran para brindarle apoyo independiente que fuesen su profesor o profesora a cargo.

Queda claro que este tipo de apoyo que obtuvieron fue gracias a la gestión la directora, quien cumple sus funciones como tal, ya sea por normatividad o decisión propia, pero al final trae consigo beneficios indirectos para ella pero que a su vez le hace tener mejor preparación para los docentes de la escuela que dirige. Esto como un ejemplo claro de lo que un director debería hacer como parte de sus funciones y ya sea porque su puesto se lo exige o por humanidad, tal como lo he visto en experiencia propia desde mi centro de trabajo.

El director como cabeza del centro escolar debe promover por diferentes instituciones que los maestros reciban las capacitaciones que necesiten, entre ellos se encuentra los centros de maestros quienes desde tiempo atrás brinda sus servicios para

mejora del magisterio, aunque solo den ciertas estrategias se logran mediante el

acompañamiento del docente:

“Se encuentran los Centros de Maestros, si, y por medio de la mesa técnica, que son las que orientan y mandan los cursos, eh, u orientan también cuando vienen las visitas de la supervisión escolar, sabe que maestro, me gustaría que, pues, más adelante va a haber un curso, e usted lo necesita, ese tipo de situaciones, como dijiste hace rato, de acompañamiento más que nada.” (D1:P11)

Mencionando otro tipo de apoyo, en otra de la entrevista, pero en este caso a la directora, se hizo mención que ella busca acompañarle pedagógicamente en ello dijo que:

“Sí el docente requiere o no puede enfrentar su situación pedagógica por alguna situación con algún alumno, pedagógicamente hablando, viene, recurre a mí, y platico con la maestra de educación especial, buscamos una estrategia entre los tres y se pone en marcha. Pero ya seria de una manera especializada.” (D1:P3)

Esto en el caso de aquellos profesores que necesitan apoyo directo ya sea en la forma que dan clases o manejo de nuevas tecnologías y/o estrategias. Para este acompañamiento la directora se acerca de manera personal y particular al profesor en cuestión y le comenta en qué áreas necesita reforzar, ya sea que entre a observar una clase aleatoria o haga entrevista a los niños, pero que tenga los sustentos pertinentes para poder hacerle recomendaciones. Para sustentar esta idea Martínez y González (2010) mencionan que:

El acompañamiento pedagógico lo planteamos como mediación de recuperación y revitalización del quehacer educativo en comunidad; como experiencia y posibilidad para reencantar la vida escolar y las historias vocacionales fundentes de héroes y heroínas de nuestras aulas que dan sentido a la acción docente. (p. 533)

El acompañamiento docente es importante porque el docente como tal, no siempre conoce todo lo referente a la educación y el director, como un ser preparado, tiene la

facultad de apoyar a su compañero a realizar un mejor trabajo y dar un buen rendimiento en sus jornadas.

El apoyo que recibe puede provenir de ella bajo los conocimientos que posea acerca de la necesidad del profesor o, tal y como se dijo arriba, recurrir a alguna institución que esté en posición de poder servirle al profesor como agentes externos o la mesa de ayuda que posee la supervisión escolar.

Estos últimos tienen mayor protagonismo a la hora de bajar recursos o talleres para las escuelas que lo soliciten. En este sí entran los agentes pertenecientes a la SEP y el departamento de Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER), quienes son los que apoyan de forma más directa a la supervisión y con consiguiente a la escuela.

Apoyarse de esas instituciones hacen que el trabajo colaborativo que se hace entre diferentes unidades y centro escolar tenga mayor sentido, porque aunque el trabajo colaborativo tiene su punto de partida en la escuela, la directora tiene la facultad de tomarse de este término para hacerle ver al docente en cuestión que no se encuentra solo y tiene a su alcance recursos que harán más rica la forma de dar clases y hacerse crecer como profesional de la educación. Participar en un proceso de actualización conduce a una mejora en la impartición de clases, lo que conlleva a incluirse en el avance hacia la calidad educativa.

La directora propicia la capacitación de su personal a su vez, de una forma informal por así decirlo, en el que recurre a la exhortación y acompañamiento, de forma que se sienta motivado a realizarlas, para ello dijo que:

“Muy bien, nosotros hacemos la retroalimentación, o constantemente le estamos, en mi caso, siempre no nada más en los Consejos Técnicos, sino de manera informal siempre trato de que mis compañeros estén muy orientados en las innovaciones.” (D1:P8)

Donde se refleja claramente el apoyo “informal” por parte de ella, pero que tiene su enfoque en la mejora, recurriendo a los CTE o las pláticas en determinado tiempo, se pretende que estén inmersos en las innovaciones educativas para mejorar su trabajo:

“Tenemos como base principal, la comunicación, si, si no hay comunicación, pues no entendemos el mismo lenguaje y no podemos, eh, tomar acuerdos, así tener acciones para con las situaciones en la escuela.” (D1:P13)

Toda organización de diferentes índoles debe tener como base la comunicación ya que permite estar en la misma sintonía sobre las cosas que deben o no realizar y de esta forma tomar acuerdos que sean para beneficio de la institución, sin importar por quien venga la iniciativa.

Por último y quizás menos importante aspecto en que la directora puede facilitar a su personal a la capacitación están los recursos tecnológicos. Éstos tienen que estar inmerso en el centro escolar, ya que en una de las entrevista pude notar que tienen mayor sentido el apoyo cuando tienen a su alcance este tipo de recursos.

La directora en ese sentido comentó que apoya a los profesores de su escuela acondicionando la escuela con Internet para uso de ellos de manera que las aulas pueda apropiarse de estos recursos y al momento de requerir una capacitación y no se tenga alguna persona que la imparta físicamente, puede agarrarse del uso de este recurso para brindarle el mejor apoyo posible. Para ello dijo que:

“Yo siempre exhorto al compañero que haga sus cursos. Ahorita estamos llevando un curso en línea, todos los docentes de esta escuela llevan el curso en línea del Nuevo Modelo Educativo, precisamente para que ellos, el próximo ciclo escolar empiecen desde agosto a planearlo lo que van a hacer.” (D1:P5)

Retomando lo que dijo Vallejo, M. (2004) en anteriores hojas sobre la gestión escolar como forma de apoyar a los docentes, parafraseándolo dice de cómo ésta (la gestión escolar) motiva a participar responsablemente a los implicados en la labor educativa, y que en base a los resultados, la directora sí cumple con dicha labor al realzar su gestión, aunque eso le implique apoyarse de diferentes estrategias como punto de partida o dar seguimiento, sea su caso, tal como lo ha hecho mediante la exhortación.

La exhortación, aunque no es lo mismo que motivar se puede considerar dentro de ella ya que se pretende que el personal docente al que se “exhorta” realice ciertas acciones por su propia decisión, aunque detrás esta cierta influencia del director como mediador para que se hagan.

Este tipo de estrategia a pesar de no ser tan elaborada es quizás la más práctica para motivar a los docentes, ya que ven de una forma más real lo que la directora espera de ellos, haciendo que posiblemente ellos se interesen en ver de su profesionalización como un objetivo para ellos y no solo para su escuela.

Incluso durante la observación la directora se tomó del uso del internet para capacitar a sus docentes sobre el Nuevo modelo Educativo que se implementó a partir de este ciclo escolar, y para ello expuso videos bajados de este medio y también analizaban los productos en los que ellos mismos participaron antes de finalizar el ciclo pasado, sobre los aprendizajes claves. Considero fue de gran utilidad tener Internet en la escuela porque no había pretextos sobre porque no hacer los productos que se pedía en cada sesión tal y como lo dijo en la entrevista la directora.

Existen diferentes formas de apoyar a los docentes a que mejoren profesionalmente y afortunadamente en la escuela seleccionada se ve ese tipo de apoyo por parte de la directora quien se documenta, pero a su vez se pone en el lugar de los demás y busca hacerles la capacitación como algo rutinario y no como un proceso tedioso.

Es una de las tareas pedagógicas que el director se acerque a los docentes para compartir sus conocimientos o series de estrategias que puedan mejorar su forma de impartir clases, de esta manera al mejorar el docente, el rendimiento de la escuela crece notablemente.

En resumen, que el director acompañe de la forma que considere prudente a su personal, porque como mencionan Martínez y Gonzales (2010): “El acompañamiento juega un papel fundamental en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad educativa, especialmente en el desarrollo de competencias y conocimientos que posibiliten a los equipos docentes enriquecer sus modalidades de aprendizajes (p. 536)”.

4. 3 Percepción de los docentes sobre la gestión pedagógica del director para su capacitación.

El método que emplea cada docente en la enseñanza es un elemento fundamental para generar los cambios en la parte operativa de una reforma o modelo educativo. Por ello la manera en que los docentes perciben los beneficios adquiridos en un curso de actualización, en las actividades cotidianas del docente, son de vital importancia para conocer los dos lados de la moneda acerca de por qué deberían capacitarse y tener como referente las opiniones de ellos.

La educación en México tiene que enfrentar retos que le permitan intervenir y promover cambios y transformaciones sociales para adquirir avances en calidad, involucrando en este proceso a los actores escolares (padres de familia, alumnos, docentes y directores) para generar un trabajo que sea congruente.

En este subtema se abordan los puntos de vista de los profesores entrevistados y observados de la escuela en cuestión, tomando en cuenta lo que opinan y cómo se comportan al momento de solicitarles o gestionarles que se capaciten, por lo que la palabra percepción será repetida en constantes ocasiones.

Al recabar la información acerca de lo que opinaban los docentes acerca de la forma en el que la directora los apoyaba para mejorar sus capacidades pedagógicas mediante cursos o talleres (capacitaciones) se obtuvieron diferentes puntos de vista lo que da un amplio panorama de la realidad que vive el centro escolar con respecto a la mejora de su misma profesionalización.

Algo destacable fue la importancia que las mismas y mismos docentes le asignan a la directora como cabecilla de la institución, reconociendo que ella es quien los representa como cuerpo colegiado y a su vez, tiene la responsabilidad de velar que las cosas se hagan correctamente bajo la normatividad, pero también como un ser igual de manera que se establecen lazos de confianza que hacen más efectiva la labor que ellos realizan en función de los alumnos.

Los profesores reconocen que para mejorar académica y profesionalmente deben someterse a capacitaciones sobre temas que en su momento no se les enseñó, como en el caso del manejo de las Tics, u nuevas formas para impartir las clases y evaluarlas, comprobando la concepción que tienen sobre la capacitación para la mejora. Esto se

comprueba en los comentarios que hizo la maestra dos sobre la capacitación en el que mencionó que:

“Capacitación como dice la palabra es enseñar algo que se desconoce. Son conocimientos que como docentes no tenemos presente y que nos son de gran utilidad para nuestras jornadas. Es parte de nuestro quehacer como docente y nuestra obligación tomarlas, porque estamos en un mundo de cambios constante y que sabemos que los niños no son los mismo que de hace cinco años o diez.” (M2:P8)

Resaltando la importancia que tiene que los profesores conozcan todo lo que implica capacitarse en diferentes temas, los beneficios que tendrían al realizarlo y los que podrían ayudar por medio de la capacitación. Tal como lo mencionan Camargo et al (2004) donde comenta que: “La formación permanente (o capacitación) del docente debe entenderse como un proceso de actualización que le posibilita realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada” (p. 81), quedando sustentado todo lo que implica mantenerse en una formación permanente sin que se sienta como algo obligatorio, sino como proceso de mejora.

A su vez González (2003) menciona que: “Cuando los profesores tienen la oportunidad de aprender conocimientos, destrezas y examinar sus creencias acerca del trabajo, su tiempo llega a ser más productivo.” (p. 75). Apoyando la idea del porque los docentes deben recibir de buena manera la gestión que realiza el director.

Por otra parte, la maestra tres percibe a la capacitación (dentro de la misma gestión del director) como algo positivo, ya que reconoce que para mejorar profesionalmente cada docente debe seguir en el proceso de aprendizaje, para ello menciona que:

“Realmente la capacitación docente es imprescindible en cualquier nivel... Es aquello que como maestro te ayuda a ir mejorando día a día a enriquecer tu labor docente, a veces unos compañeros pueden decir “¡Hay! Más capacitación docente, yo ya lo sé todo”, pero realmente no es así.” (M3:P8)

En el que considero que independiente de la experiencia que un docente obtenga en su jornada diaria, todos están obligados a actualizarse periódicamente, con el fin de mejorar sus estrategias y empaparse de los nuevos conocimientos que van surgiendo, por lo que la capacitación es fundamental en todos, desde docente hasta director. Que en el caso de la escuela pude percibir que hay docentes con muchos años de antigüedad y que por la época en que egresaron desconocen demasiados temas actuales, como el manejo de Tics entre otro, pero en mi observación casi gran parte de los docentes estaban dispuesto a capacitarse arduamente.

Durante mi observación en el Consejo Técnico Escolar pude notar el nivel de confianza que tienen los profesores para con la directora de manera que las indicaciones que pedía de un día para otros eran atendidas en su momento, y al momento de que debían leer acerca sobre los cambios que habían de un modelo educativo a otros, pude notar que sin insistir en el tema los profesores se auto capacitaron llegando a tener una participación activa durante toda la sesión. Sobre la relación que mantienen:

“Se observa que la directora de la escuela mantiene buena relación con su cuerpo docente desde la forma en que se comunican y en la forma que se organizan para trabajar. Tienden a apoyarse según la situación en la que se encuentran y al mismo tiempo debatir cuando algo no les parece o no comparten la misma opinión siempre tomando en cuenta que no todos pueden pensar de la misma manera y que el respeto debe estar presente en todo momento.” (Ob: P1)

Lo que concuerda con lo que dijo el maestro cuatro donde hablo sobre las cualidades de la directora y por qué son bien atendidas las recomendaciones que ella realiza:

“La maestra antes de ser directora pues igual daba clases frente a un grupo; es además una persona amable y atenta con los maestros y eso es de mucha importancia, es de vital importancia para ser un líder y cómo te decía, un líder es el que inspira a hacer las cosas, no el que obliga a hacerlas.” (M4:P7)

Lo que da paso a comentar el papel que tiene la motivación en que los docentes perciban de buena manera la gestión que la directora realiza para la gestión pedagógica y por consiguiente la capacitación. Porque, aunque la directora realice diversas estrategias, sí los docentes no están interesados o motivados, muy difícilmente se logrará un avance.

En las entrevistas y la observación que se realizó se hizo mucho énfasis en el trabajo de la motivación y cómo esto fomentaría buenas relaciones que se consolidarían al momento de trabajar en colectivo.

“Pues, en esta escuela, nuestra directora es una persona que nos motiva, a los maestros para motivar a los padres de familia, para realizar eventos para la mejora de la infraestructura de la escuela, para poder recaudar fondos para la mejora de las instalaciones, por ejemplo. Ella es una persona que fomenta el trabajo en equipo. Ella nos presenta un plan para la mejora de la escuela en donde cada uno puede aportar ideas para realizar el proyecto de mejora de la mejor manera.” (M4: P1)

La labor de la directora en este caso no solo se basa en exigir al personal productos en tiempo y forma, como bien dijo el profesor, para que ella pueda recibir buenos resultados tiene que apoyarse de la motivación, ya que esto creará buenas relaciones en general y particularmente, lo que hará ver a los docentes que no se encuentran solos en el trabajo que realiza y que tienen a un sustento para las problemáticas que les puedan surgir, que desde punto de vista personal la hace ver como una buena líder, haciendo que ellos se interesen en dar lo mejor de sus alumnos sin que parezca que ella se los impone sino mostrando un punto de vista más humano sobre la importancia que tienen en sus manos.

Trabajo en equipo puede ser un sinónimo de trabajo colaborativo puesto a que se necesita de una organización sistemática para poder llegar a los objetivos que se plantean, y dentro de la educación y en la jornada rutinaria de los docentes debe tener mayor realce. Todo esto llevado a cabo por la directora de la escuela.

Continuando con la motivación como parte de la buena percepción, los docentes comentaron que brindar la confianza es un factor importante para tomar a bien las recomendaciones que le hace para la capacitación. Esta confianza se ve apoyada por el reconocimiento, el buen dialogo y el establecimiento de una buena relación director - docente. Para ello el maestro cuatro comentó que:

“Nuestra directora nos motiva por medio de la confianza hacia nosotros y el reconocimiento, aunque sea solo verbal, de las labores que se llevan a cabo en las aulas con los niños. Creo que más que estar atrás de nosotros para que se hagan las cosas, la maestra, directora, nos da ese aliento con los resultados que se obtienen con los alumnos, y si estamos un poco mal, nos da apoyo para mejorar la situación y obtener mejores resultados.” (M4:P5)

Cuando existe la confianza la motivación siempre estará presente porque de esa forma el director hace sentir parte del equipo a todos los maestros y propicia a que ellos se sientan bien en el centro de trabajo y con las labores que realizan, lo cual es beneficio para la escuela en general por el tipo de trabajo colaborativo en el que se apoyan.

Domínguez (2011), en su documento sobre la importancia del trabajo colaborativo comenta que: “El trabajo colaborativo tiene como finalidad alcanzar unos objetivos, marcados por el grupo a través de unas herramientas que el mismo grupo diseña para facilitar el trabajo.” (p. 3), y es indispensable que el director haga saber a sus docentes las metas a corto y largo plazo para ir de la mano con las acciones que se quieren implementar, y sí alguno de ellos necesita capacitarse para estar a la par, puede buscar o gestionar cursos en el que todos estén a la vanguardia.

Por ello apoyarse en el dialogo es importante, ya que permite un espacio de confianza entre ellos y por consiguiente de motivación, de igual manera que el director podrá hacerle saber las necesidades de la escuela y de qué manera podría apoyarse en ellos. Para propiciar esto, la maestra dos comentó que:

“Yo diría que mediante el dialogo. No puede establecerse de otra manera que no sea mediante la comunicación porque es el pilar con el que debemos regirnos y relacionarnos. Ella se acerca de forma general para con nosotros y brinda su apoyo en las necesidades que tenemos y que obviamente ella puede solucionarnos, es lo que la hace una buena líder, y creo que de ahí viene que nosotros tengamos esa responsabilidad de corresponderle en las cosas que tenemos y debemos que hacer, hasta las capacitaciones aunque no nos gusten, siempre y cuando no afecten nuestros tiempos extras.” (M2:P12)

En el que considero que es importante que los docentes se sientan respetados y estimados, ya que ello forzará sus capacidades y su buena disposición a la hora de respetar los derechos de los niños, haciéndolos el eje central del trabajo y el punto de partida para todo lo que se pretende realizar dentro del aula. Por ello en la observación realizada se comenta que:

“La interacción que manifiestan los profesores con la directora analizado en la capacitación obtenida por el Consejo Técnico Escolar todos los agentes propagaban valores de respeto y tolerancia incluso en las conversaciones que tenían con respecto a las actividades que encomendaba la directora y al momento de ponderar las acciones que se iban a implementar a lo largo del ciclo escolar en beneficio de la escuela. Incluso en algunas profesoras mostraban cordialidad y cooperación en las necesidades que tenían ya fuese la directora o algún profesor del plantel.” (Ob: P6)

Incluso al analizar la forma de interactuar en el CTE, se trabajó mucho la confianza en todos los aspectos:

“En el aspecto de la confianza para propiciar la capacitación pedagógica la directora realizaba dinámicas o actividades variadas. La dinámica que realizaba para iniciar las sesiones iban basadas en consolidar la confianza que se tenían entre

docentes y para con ella, de manera que el ambiente desde un inicio se percibiera agradable para todos los presente y diera como resultado un trabajo participativo.”
(Ob: P7)

Esto habla bien del dominio que tiene la directora al momento de expresarse o encomendar alguna actividad, así como la buena respuesta que tiene por parte de los docentes para el trabajo en conjunto; y a la vez la adquisición de la capacitación como un medio de aprendizaje y mejoramiento de su propia profesionalización.

Conclusiones

Esta investigación invita a los docentes la reflexión sobre su práctica, para la búsqueda de herramientas que le permitan emplear un método de enseñanza efectivo acorde con las características de los alumnos y la reforma educativa actual. Al igual que al personal administrativo se le proponen actividades de gestión e inclusión institucional para acondicionar los espacios educativos con la tecnología necesaria que brinde calidad a la enseñanza, siempre enfocado en beneficio de la educación y haga la adquisición de cursos y talleres de forma agradable.

Cabe decir que el director tiene un papel importante en estos tipos de conflicto ya que bajo su gestión puede apoyar a los docentes a actualizarse y hacerle más fácil la preparación dado a que en muchas ocasiones cuando se tiene aún guía o alguien que los acompañe, la respuesta llega a ser más favorable ya que sienten ese compromiso por mejorar sus práctica.

En este estudio la función directiva queda definida como la acción de dirigir y que tiene como objetivo influir, a través de sus decisiones y forma de actuar, en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.

De manera que puedan ser usados como apoyo a la educación y como éstos cambian y avanzan de manera veloz, la manera de estar al tanto de ellos es la capacitación y actualización constante. Para esto los cursos de actualización han sido considerados como un elemento de suma importancia para lograr cambios significativos en la calidad educativa y en su labor educativa.

Respondiendo a la interrogante ¿De qué forma ayuda el director al personal docente a la capacitación y la mejora de su práctica docente en una escuela primaria? De acuerdo a lo que pude observar dentro de los Consejos Técnicos Escolares y de las mismas entrevistas, la directora emplea diferentes recursos y técnicas para apoyar a sus docentes y personal a adquirir la capacitación. Esto se ve cuando ella accede a gestionar diferentes cursos o talleres por medio de diversas instituciones, no solo las que provienen de la misma supervisión escolar, sino profesores externos.

Otra forma en la que la directora ha trabajado con los profesores ha sido mediante el acompañamiento pedagógico, en el que considero tienen mayor relevancia que la gestión de cursos o talleres por la sencilla razón de que el apoyo proviene de alguien que proviene de su mismo contexto escolar y que entiende las necesidades que se presentan en la escuela y esta pueda comprender la justificación del por qué ese profesor necesita mejorar los aspectos de su formación académica por lo que bajo al análisis hecho se considera que sería la mejor propuesta ante este tipo de situación.

Todo esto describe perfectamente a las funciones que debería realizar cualquier director para con su personal docente, y a su vez dar una serie de consejos o alternativas que por diferentes motivos el profesor en cuestión para por alto, dando apertura a cambios por consejos y críticas constructivas. Para cualquier individuo, tener a alguien que lo respalde y a su vez lo motive a mejorar es de suma vitalidad para ir progresando, porque aunque la formación y la adquisición de conocimientos sean individual, se requiere de un segundo sujeto en cuestión para alcanzarlo.

Para la pregunta ¿cómo favorece la capacitación docente el director de la escuela primaria? La forma en el que la directora fomenta la capacitación de todo el personal docente es mediante la motivación y la filosofía de “predicar con el ejemplo”, que podría aplicarse en cualquier tipo de organización en el que se demuestra el papel que tiene el jefe y del cual no solo se espera que ejerza sus funciones mediante ordenes sino demostrando como y el por qué se debe hacer, distinguiéndose como una buena líder y por consiguiente brinde a sus docentes la suficiente motivación para realizar lo mismo ya sea para beneficio de la escuela o su misma profesionalización.

Y por último, con respecto a la pregunta ¿cómo perciben los docentes la gestión del director para adquirir la capacitación y la mejora de su práctica docente en la escuela primaria? Se llega a la conclusión que la respuesta que se tuvo en general, durante las diferentes observaciones que se pudieron realizar en el centro escolar y por medio de las entrevistas, fue positiva. En el que los profesores accedían a leer, participar y capacitarse, en este caso con respecto a Nuevo Modelo Educativo, estableciendo con ella discusiones sobre los puntos que se implementarán en dicho Programa y compartiendo sus opiniones al respecto.

Así mismo se denotó un nivel de confianza entre ambas partes que hacia la relación más fluida y armónica donde no se percibía dicha capacitación como un proceso tedioso sino de mejora tanto para ellos como para la escuela.

Ciertamente la labor que realizan los docentes frente al grupo es ardua, y los conocimientos que poseen pueden ser útiles para los temas que marcaban los antiguos programas, pero es más cierto aún que esos conocimientos no son suficientes en la

actualidad. Por lo que capacitarse es fundamental para ir acorde a lo que la Secretaría de Educación Pública espera que se haga en las aulas.

Pero mejor aún, que vele por la calidad de la enseñanza de sus estudiantes. Que busque el bienestar emocional y profesional de sus profesores, que todo lo que se haga en la institución tenga un significado para la educación. Sólo así la gestión pedagógica que realice el director, adquirirá un sentido práctico, un sentido real y sobre todo un sentido de calidad, para la mejora de la enseñanza.

Queda implícito en los resultados que los aspectos en el que la directora necesita seguir fomentando la capacitación es en el buen manejo de la tecnología de la información y comunicación, en especial a aquellos que tienen mayores años de servicios. Incluso en la observación del consejo técnico escolar, en su fase intensiva, pude percatarme que las dos maestras que tienen más años se mostraban renuentes a las actividades que tenían que realizar por medio de la computadora.

Incluso unas de las actividades que habían planeado dentro de su Ruta de Mejora Escolar eran incursionar en el trabajo por medio de blogs para los alumnos de sexto grado y dicha actividad se canceló ya que consideraban que no todos tendrían acceso a las tics y tanto profesores como alumnos no sabrían manejarlas correctamente.

Parece que trabajar en la gestión pedagógica resulta una tarea sin tanto inconvenientes por lo fácil que se dio en la escuela primaria en cuestión y la disponibilidad que mostraron todos o gran parte de los profesores al momento de trabajar, pero atrás se esconden demasiados procesos y muchos que son vitales para cualquier tipo de organización incluyendo las escuelas primarias las cuales serían unas de mis propuestas a trabajar con la directora y profesores: consolidar la confianza, el establecimiento de buenos

ambientes de trabajo y por último pero no menos importante el trabajo colaborativo entre todos los agentes que integran la escuela.

Otra propuesta que considero sería la más apropiada, es fomentar una autorreflexión por parte de todos los agentes que se ven involucrado en el centro escolar sobre qué acciones están beneficiando su práctica y las que perjudican u obstaculiza la adquisición de nuevos conocimientos de suma importancia, en especial acerca de cómo mejorar su propia forma de trabajar mediante cursos o talleres y todos los beneficios que traería consigo para él y los propios alumnos.

Como última propuesta el director tiene el poder de dirigir y sí es necesario mandar en su centro de trabajo por el simple hecho de ser el representante, pero considero es más factible que se dirija a su personal de una manera amable, que propicie confianza, que les haga sentir incluido en sus planes y metas tanto a largo y corto plazo, que les motive mediante ejemplos y filosofías que sean inspiradoras.

La formación docente ha logrado adquirir un papel primordial en el quehacer educativo, ya que las reformas que se han aplicado en México, obligan al docente a que domine entre otras cosas, herramientas tecnológicas como internet, software, nuevos métodos para impartir clases y de evaluar siendo una clase inclusiva que explote todas las capacidades de los niños y a su vez del profesor. Por lo que los cursos de actualización han sido considerados como un elemento de suma importancia para lograr cambios significativos en la calidad educativa y en su labor educativa.

Referencias

- Antúnez, S. (1999), “*El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares*”, versión corregida de la conferencia dictada en Cancún, Quintana Roo, junio de 1999.
- Bisquerra, Alzina R. (2004) *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla, Madrid: La Muralla.
- Boza, I., Romero de Castillo, B., Moretti León, M. (2016) “Gestión Sociohumanista del director en el contexto de educación primaria”. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Venezuela: REVENCYT.
- Camargo et al, (2004) “Las necesidades de formación permanente del docente”. *Educación y educadores*, 7. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Cassasus, J. (2000), “*La gestión educativa en américa latina: problemas y paradigmas*”, Chile: UNESCO Orealc.
- Cuevas López, M. (2008) “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directores en un contexto pluricultural” *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*.12 (2) España: Universidad de Granada.
- De la O, J. A. (2012) “La Gestión escolar” (versión Adobe digital) Recuperada el día 31 de enero del 2017 de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- Domínguez (2011) Importancia del trabajo colaborativo en la elaboración de las guías docentes para el primer curso del grado de Estudios franceses. España: Departamento de Filosofías Integradas Universidad de Alicante
- Gallardo (2007) ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. España: Universidad de Barcelona.
- García Rojas, Y. (2013), “Modelo de gestión para la introducción de los resultados científicos en los centros educacionales”, Capítulo siete. *Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación*. Cuba: Matanzas
- Goetz, J. P. y LeCompte, M. D. (1984) “Estrategias de recogida de datos”, capítulo V, *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*, España: Morata

- Gonzales (2003) Claves para fortalecer la motivación de los profesores antes los retos educativos actuales. España: Universidad de Navarra.
- González (2007) Metodología cualitativa y formación intercultural en entorno virtuales. *Revista electrónica Teoría de la Educación*. 8 (1). España: Universidad de Salamanca.
- Herdoiza, M. (1997) “Capacitación docente”, Strengthening Achievement in basic education. (SABE Project) *Component I. Curriculum development*. Estados unidos: SABE
- ISER (2015) “Plan de formación y capacitación docente 2015-2020”, *INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION RURAL – ISER- PAMPLONA*. Colombia: Pamplona.
- Lapatí Sarre, P. (2003) "¿Cómo aprenden los maestros?" Como aprenden los maestros. Cuaderno de discusión 6. Hacia una política integradora para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica. México: SEP
- Lindón, M. y Castellón L. (2010) “La formación continua como proceso clave en la profesionalización docente: buenas prácticas en Chile. *Revista Latinoamericana de Inclusión Educativa*. 4 (1) España: Rinace.
- López - G., G; L. Slater; García, J. (2010) “Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 8 (4). España: Rinace.
- Martínez Aguirre, L. (2012) “Dimensión organizativa operacional” *Administración educativa*. México: Red Tercer Milenio.
- Martínez G., M. G. (2013) *La influencia de la profesionalización del docente en la enseñanza. Ra Ximhail*. 9, (4) Universidad Autónoma Indígena de México. México: El Fuerte.
- Martínez y González (2010) Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Revista Ciencia y Sociedad Vol. XXXV No. 3* Recuperada el 08 de agosto del 2018 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87020009007>> ISSN 0378-7680
- MINED (2008) "Dirección y gestión escolar efectiva". *Gestión escolar efectiva, documento 4*. El Salvador, San Salvador: Ministerio de Educación

- Misztal (1996) *Trust in modern societies: the search for the bases of social order*. Cambridge Mass: Polity Press. Estados Unidos
- Minez (s. f.) *Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente*. México: Universidad del Norte de Tamaulipas
- Mintzberg (2003) *Mintzberg y la dirección*. España: Díaz de Santos.
- Murillo Torrecilla, F. (2006) "Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido." *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4) España: Rinace.
- Murillo y Martínez (2010) citado en Rodríguez G., Gregorio y otros (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Nájera, I., Valdés, N. y Castillo, A. (2009) "Los procesos de gestión que se desarrollan en la escuela". *X Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE) Área 13: Política y Gestión*. México: COMIE
- RAE (2018) Definición de Gestionar. Real Academia Española. Recuperado el 20 de septiembre del 2018 en <http://dle.rae.es/srv/search/search?w=gestionar>
- Reyes Guerra, D. (2013), "Modelos de gestión: la instrucción primaria y normal en el estado de San Luis Potosí". *Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación*. Cuba: Matanzas.
- Rodríguez, C. L. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones*. México: Astra
- S. J. Taylor y R. Bogdan (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Sanguino Mejía, S. (1990) "Un programa de capacitación y actualización docente como medio para la profesionalización de la enseñanza". *Revista Educación y Ciencia*, Vol. 1. México: Facultad de Educación de la Universidad Autónoma de Yucatán
- Schelemenson A, K De Letman S, et al. (1996). *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. México: Paídos.
- Schmelkes, S. (1996), "Calidad de la educación y gestión escolar", ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la Secretaría de Educación Pública en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, y celebrado en San Juan del Río, Qro., del 5 al 8 de noviembre de 1996.

- Schmelkes, S. (2001). "La calidad requiere liderazgo". *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México: SEP
- SEP (1982). "Acuerdo 96 de la SEP", capítulo IV, artículo 14, Distrito Federal, México: SEP
- SEP (2010) "Programa Escuelas de calidad". *PETE Simplificado: Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico De Transformación Escolar*". México: Autor.
- SEP (2018) *Aprendizajes claves para la educación integral. Nuevo Modelo Educativo*. México: Autor.
- SEPEN (2004), "*Manual de organización de educación primaria*", México: SEP.
- Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias: pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Colombia: Ecoe Ediciones.
- UNESCO (2011), "*Manual de gestión para directores de instituciones educativas*". Chile: Ministerio de Educación.
- UNICEF (2008) *Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos*. New York, Estados Unidos: UNESCO.
- Vallejo M. y Vallejo M. (2004) Supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación acción. *Revista Candidus*, Año I. (4). Venezuela: Portuguesa.
- Vázquez, S., Liesa, M. y Bernal, J. L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles educativos*. España. Recuperado de: <https://goo.gl/aYS8CN>
- Zorrilla Fierro, M. y Pérez Martínez, G. (2006) Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e) España: Rinace.

ANEXOS

Anexo No. 1 Guion de entrevista para director

1. ¿Cómo define su función directiva para la capacitación pedagógica de los docentes?
2. ¿Cómo organiza sus funciones administrativas y pedagógicas dentro de sus funciones directivas?
3. ¿Qué tipo de actividades dentro de su función directiva considera debe tener prioridad, lo administrativo o lo pedagógico?
4. ¿Cuál es el papel del director sobre la capacitación de los docentes?
5. ¿Cuáles son los principales retos pedagógicos a los que se enfrentan los docentes dentro de su práctica?
6. ¿Con qué frecuencia se capacita su personal docente para la mejora de su práctica?
7. ¿Qué estrategias implementan para favorecer la capacitación pedagógica de sus docentes?
8. ¿En qué beneficia a su centro de trabajo la actualización de su personal docente?
9. ¿En qué recursos se apoya como director para fomentar la capacitación de sus docentes?
10. ¿Cuál es una de las principales problemáticas con la que se enfrentan en relación a la capacitación de los docentes?
11. ¿Cómo se establece la relación entre docentes y directores para el trabajo de la escuela?
12. ¿Cuál es su percepción acerca de la importancia que tiene la capacitación para los docentes en su escuela?
13. Como director, ¿Cuál es el principal reto al que se enfrentan los maestros para su trabajo dentro del aula?

Anexo No. 2 Guion de entrevista para docentes

1. ¿Cómo realiza la gestión escolar su director para la mejora de su centro de trabajo?
2. ¿Cómo repercute la influencia del director en su desempeño pedagógico?
3. ¿Qué tipo de apoyo recibe por parte del director para la mejora de su desempeño en el aula?
4. ¿Cuál considera es un elemento fundamental que el director debe poseer para realizar correctamente su trabajo? ¿Por qué?
5. ¿Cómo los motiva el director para realizar su trabajo?
6. ¿Qué papel tiene la gestión escolar del director para la mejora de su centro escolar?
7. ¿Cómo considera influye el liderazgo del director para la motivación de los docentes en el trabajo de sus aulas?
8. ¿Qué significa para usted la capacitación docente?
9. Como docente, ¿Qué tipo de cursos o capacitación son fundamentales que reciban los docente para su mejora de la práctica profesional? ¿por qué?
10. ¿Qué opinan sobre la forma en el que el director de su escuela realiza su trabajo pedagógico?
11. ¿Cómo se establece la relación entre docentes y directores para el trabajo de la escuela?

Anexo No. 3 Guía de observación

1. ¿Cómo es la relación entre el cuerpo docente y el director de primaria?
2. ¿De qué forma se dirigen los docentes hacia el director de primaria?
3. ¿De qué forma se dirige el director de primaria a sus docentes?
4. ¿Cuáles son las recomendaciones que les da el director de primaria a sus docentes con respecto a su trabajo en el aula?
5. ¿Qué actitud muestran los docentes antes las recomendaciones que les encarga el director?
6. ¿Qué valores se denotan mediante la interacción entre docentes y director?
7. ¿Qué acciones realiza el director para la gestión de capacitaciones pedagógicas de sus docentes?
8. ¿Cuáles son las necesidades que presentan los docentes con respecto a capacitaciones y actualizaciones pedagógicas?
9. ¿Cómo se desenvuelve el director de primaria en sus funciones administrativas y pedagógicas?
10. ¿Cuál es el apoyo que tiene el director de primaria por parte de su cuerpo docente?

Anexo No. 4 Entrevista 1

Entrevista a directora de escuela primaria

Fecha de la entrevista: 28 Abril de 2018

Lugar de la entrevista: Flor de Guayacán s/n Fracc. Las Rosas

Hora de inicio: 4:02 pm

Hora de término: 4:17 pm

Nombre de la entrevistada: Marcela

Sexo: femenino

Edad: 43

Años de servicio: 20

Perfil profesional: Master en competencias docente

Categoría: Directora efectiva

Tipo de organización: Completa

Dirección: Flor de Guayacán s/n Fracc. Las Rosas

Municipio: Centro

Clave:

Zona: 11

Sector: 02

Código: D1

1E. ¿Cómo define su función directiva para la capacitación pedagógica de los docentes?

Bien, yo como directora, pues debo tener los conocimientos, no previos, sino generales y completos acerca de todos los planes y programas de estudio de cada asignatura, de cada grado, sí. Y cada maestro debe estar preparado sobre eso, y mucho más yo, para que así se le pueda orientar conforme a las actividades que van a realizar, en la planeación que van a diseñar, más que nada darles pauta y orientaciones de cómo deben diseñar. El maestro es dueño de su clase, ellos hacen sus planeaciones conforme al ambiente de trabajo el tipo de alumno que va a tratar, todo eso tiene que tomar en cuenta para la planeación, el director tiene que ir grupo por grupo observando si realmente si ese es el tipo de alumnado que el maestro, o con el que el maestro va a trabajar, sí.

Entonces ahí entra precisamente la modalidad de ahorita que se están manejando los nuevos modelos educativos, que es algo, como lo dice su palabra “nuevo modelo” para todos nosotros directores, docentes, y que no, todavía no, se pone en marcha sino hasta el próximo ciclo escolar, sin embargo, ya estamos trabajando en ello. **(D1:P1)**

2E ¿Cómo organiza sus funciones administrativas y pedagógicas dentro de sus funciones directivas?

No se puede repartir el tiempo, aunque uno quisiera. Mucho te podre decir: ay me voy a organizar de que de lunes a martes voy a hacer esta observación, miércoles y jueves administrativo. En realidad, no se puede organizar porque la carga administrativa es mucha y regularmente le doy el espacio de tiempo al recorrido de salones, a la revisión de documentación, cuando la documentación administrativa me lo permite.

Por ejemplo, regularmente siempre tengo como ahorita puedes observar, estoy llenando en línea lo que es un repase, que es de participación social, si, que ya estamos en las líneas, hoy, pues, me piden otra carga administrativa, por que nos piden que la escuela sea cede de un evento que de la noche a la mañana se tuvo que realizar, de pronto en los whatsapp nos mandan todos los oficios de todo lo que se tiene que hacer casi diario.

Cuando yo amanezco ya hay un oficio donde hay una situación que hacer, entonces eso es prioridad. Se supone que en lo pedagógico debe de serlo, pero le cargo mucho la mano al docente en ese aspecto, la confianza, sobre todo, no. Y la otra parte del tiempo, yo te puedo decir, si pudiéramos tener un cálculo de porcentaje, yo te puedo decir que el sesenta y cinco o setenta por ciento es administrativo y el resto es pedagógico. ¿Qué pasa? Lo que hacemos es destinar lo pedagógico, lo dejamos exclusivamente para los Consejos Técnicos Escolares, que son los últimos viernes de cada mes. **(D1:P2)**

E ¿pero entonces no hay un día que, por ejemplo, se reúnan para ver lo académico o todo se guarda directo para el Consejo Técnico?

Para el Consejo Técnico, se hace un seguimiento hay una bitácora, hay un cuadernillo que cada maestro lleva, con situaciones. Si la verdad, si el docente requiere o no puede enfrentar su situación pedagógica por alguna situación con algún alumno, pedagógicamente hablando, viene, recurre a mí, y platico con la maestra de educación especial, buscamos una estrategia entre los tres y se pone en marcha. Pero ya seria de una manera especializada. **(D1:P3)**

4E. ¿Qué tipo de actividades dentro de su función directiva, considera debe tener prioridad, lo administrativo o pedagógico?

Lo prioritario, debería de ser, como te dije hace rato, lo pedagógico. Desagraciadamente la Secretaría de Educación, nos ha llenado de documentación, que ha

hecho pues, como te explique hace ratito, que, nos ha hecho que lo primordial sea lo administrativo.

Por ejemplo, vinieron las preinscripciones, ahorita nos mandaron, “ya pueden checar”, ósea, por pedacitos nos dan las cosas. Entonces eso. Calificaciones en línea, hay que subir las calificaciones en línea todo en una terminología, aparte apresurar al maestro; si al maestro sus niños no le llegaron todos, hay que volverle a presentar el examen o los traigo para acá o aquí se sienta el niño a contestar su examen para que no estorbe la función del maestro. Y eso porque hay que cumplir con los lineamientos o los tiempos que nos están marcando en la cuestión administrativa. Y desgraciadamente eso impide que el acompañamiento pedagógico hacia el docente sea el prioritario, aunque debería de serlo, la realidad es otra. **(D1:P4)**

5E. ¿Cuál es el papel del director o de usted como directora sobre la capacitación de los docentes?

5D1: Bien, yo siempre exhorto al compañero que haga sus cursos. Ahorita estamos llevando un curso en línea, todos los docentes de esta escuela llevan el curso en línea del Nuevo Modelo Educativo, precisamente para que ellos, el próximo ciclo escolar empiecen desde agosto a planearlo lo que van a hacer. El grupo que les toca se les asigna desde antes de salir del ciclo escolar, que grupo les va a tocar.

Regularmente los maestros que están en matrícula, esta plantilla de personal son los mismos, no varían, entonces, no tenemos gente que nada mas venga por un ratito. Son de contrato, pero de manera ya, van renovando su contrato. No me van a mandar otra diferente persona. Ya saben los papás, ya los conocen y eso me da mucha ventaja. Y ellos siempre toman en cuenta, pues, sobre todo, el tratar de que logren capacitarse. Durante los consejos técnicos hacemos acuerdos de actividades que vamos a realizar para la mejora de cada uno de ellos. En este último Consejo Técnico fue precisamente hacer una observación, la “clase modelo”, muchos lo hicieron vivencial, muchos lo hicieron grabado.

Nosotros lo hicimos vivencial, vinieron compañeros de otras escuelas a presenciar al maestro que dio su clase modelo, y luego hicimos nuestro grupo, para que pudieran hacerse las observaciones. Regularmente el maestro no está acostumbrado a hacer cursos, y ahorita, mucho menos en línea, pero pues, uno siempre tiene que exhortarlos. Y gracias a Dios en este ciclo escolar, los compañeros, todos, llevan sus cursos en línea. **(D1:P5)**

6E ¿Cuáles son los principales retos pedagógicos a los que se encuentran los docentes dentro de su práctica?

Bueno, la diversidad de los alumnos que tenemos, el, vamos a ponerle, el escalón de aprendizaje de cada uno de ellos, no todos aprenden al parejo, no todos los que estén en cuarto grado, quinto grado tienen el nivel de conocimientos que deberían de tener esos alumnos, ya sea por la situación familiar, precaria, la ausencia de los alumnos, eso repercute mucho en una escuela vespertina. Es muy diferente el contexto social de un alumno de la misma escuela, en el turno matutino, del mismo ambiente, son padres diferentes.

Aunque sea la misma comunidad, los alumnos que viene en la tarde por sus carencias, no vienen constantemente a la escuela, claro que, no avanza a la par que otro alumno. Los niños de primero, la gran mayoría, aunque debería de ser obligatorio el preescolar, aun así, la Secretaría permite que los niños que no tuvieran preescolar pasen directamente a primaria, entonces es un atraso pedagógico, a veces. Esos son los principales retos. **(D1:P6)**

6E ¿Con qué frecuencia se capacita su personal para la mejora de su práctica?

Bueno, una muy buena pregunta. Los maestros de esta escuela, la gran mayoría tiene doble plaza, por ejemplo, ahorita hemos tenido o tuvimos un taller de sexto grado para checar las evaluaciones de la Olimpiada de Conocimientos. Se hacen a nivel sector, dependiendo de la necesidad que tenga el maestro.

Cursos en sí, que la Secretaría de Educación a nivel nacional mande o a nivel estatal manden, solamente el que tenemos en línea, así que, solamente envían la convocatoria, no sabemos en que fecha y para evitar que diga uno “no hay cupo”, te lo mando en línea para que tu lo tomes, cuando tu quieras. No hay una frecuencia que yo te pueda decir: ay, es a cada ratito, no, no lo hay. **(D1:P7)**

¿De qué trató la última capacitación que tuvieron sus docentes?

La última capacitación, en sí, son los temas ofertados por el Centro de Maestros, en este caso, la gestión educativa.

8E. ¿Usted qué estrategia implementa para favorecer esa capacitación?

Muy bien, nosotros hacemos la retroalimentación, o constantemente le estamos, en mi caso, siempre no nada mas en los Consejos Técnicos, sino de manera informal siempre trato de que mis compañeros estén muy orientados en las innovaciones. Tal vez ellos no tengan el tiempo, pero, pues, yo sí, suelo mucho de leer y estar informada, y, sobre todo, en

los cambios, en lo educativo, con tanta reforma, que no es una reforma educativa, sino una reforma laboral, le digo, bueno, pues hay que darle al Nuevo Modelo Educativo la oportunidad; y, pues, constantemente platicarles, aunque ellos de pronto no están empapados o no entendieron algún tema, ellos ya preguntan, y pues así los orientamos. Digamos que más que nada, de acompañamiento. **(D1:P8)**

9E ¿En que beneficia a tu centro de trabajo la actualización de su personal?

Muchísimo nos eleva el nivel, no académico en sí del docente, sino de competitividad. Mmm... aunque es una escuela vespertina, desde hace algunos años para acá, esta escuela estaba a punto de desaparecer por la falta de alumnado.

La gran mayoría decían que los maestros eran flojos, muchas cosas, sí; este, de unos años para acá, eeh, hemos tratado de elevar esa calidad educativa, precisamente empezando por las, eeh, la forma de ser del maestro, la capacidad que él tiene del manejo hacia un grupo, porque puede ser un maestro que, te puedes encontrar un maestro que sabe mucho, pero si no se sabe expresar, no sabe estar frente a un grupo, no sabe manejar el alumnado, poco o mucho que sea, no tiene un control de grupo, entonces, no sirve de nada que él este muy capacitado.

La capacidad o la capacitación, se emplea precisamente en donde están los objetos de valor, que en este caso son los alumnos. Así que, en aquel entonces hay un gran comparativo, ¿no?, los alumnos no estaban ¿por qué?, porque no había calidad educativa. Y en un tiempo aquí, hasta nos querían volver segundos grupos “B”, porque era el exceso de alumnado, cosa que no nos autorizaron, por eso nuestra escuela es pequeña, de un grado cada. Así es. **(D1:P10)**

11E. Eh, muy bien, ¿Qué recursos, de que recursos se apoya usted como directora para fomentar esa capacitación en, ya sea supervisión, alguna institución externa de otro lado?

Sí, sí, este, se encuentran los Centros de Maestros, si, y por medio de la mesa técnica, que son las que orientan y mandan los cursos, eh, u orientan también cuando vienen las visitas de la supervisión escolar, sabe que maestro, me gustaría que, pues, más adelante va a haber un curso, e usted lo necesita, ese tipo de situaciones, como dijiste hace rato, de acompañamiento más que nada, si, de esa forma se orienta, si, no, nos agarramos del Centro de Maestros, en este caso. **(D1:P11)**

12E. ¿Cuál es una de las principales problemáticas, con la que se encuentra usted, en relación con la capacitación docente?

12D1: Problemática. No, no encuentro ninguna problemática, ya que todos los maestros siempre están, eeeh, disponibles para eso. La única problemática sería, pero no sería para mí, sino para ellos, es el tiempo. Que como te repito la gran mayoría tiene doble turno, si, solamente son dos maestros que nada más, la maestra de, si, la maestra de tercer grado y la maestra de quinto, son las únicas que no, pero todos los demás, incluyendo personal de educación artística, física, especial, tiene doble plaza, ese es un problema, como te repito, no mío, sino para ellos. El tiempo. **(D1:P12)**

13E. Muy bien, ¿Cómo establece la relación entre docente y director para la escuela, osea, como se establece esa relación, mediante diálogo?

Así es, nosotros tenemos como base principal, la comunicación, si, si no hay comunicación, pues no entendemos el mismo lenguaje y no podemos, eh, tomar acuerdos, así tener acciones para con las situaciones en la escuela. **(D1:P13)**

Ok. Y entonces, en base a esa pregunta, ¿cuál ha sido una de las que se ha suscitado con relación a sus maestros, osea, diferencia entre director y maestro, osea, en que se basan o en, o de que surgen esas problemáticas?

Ah ok. Eeeh, a nivel interpersonal no hay ninguna problemática en sí, no se puede establecer una problemática, puesto que, si hay una buena comunicación, si, todo se lleva en armonía. Nunca falta un maestro que, un muchachito lo saca de sus casillas y quiera venir a resolver una problemática, o con un padre de familia.

Pero creo que como seres humanos de pronto uno tiene que ser un poquito más inteligente, no, y pues permitir al docente, que de vez en cuando se desahogue, después el desahogo, viene la razón; pero si uno pierde los estribos, no pues no hay ni una situación, ya que una persona, como cualquier otra, un maestro, se exaspera, pues tiene que bajarse, todo lo que sube, tiene que bajar, así es el humor también.

Entonces mi función como director, siempre va a ser de estar, de no exaltarme, de comprender al compañero maestro, porque antes de haber sido directora, fui maestra de grupo, entonces, yo, entiendo muy bien a mis compañeros, y trato de darle lo mejor posible, sí, quiero, me gusta ser así, me gusta ser comprensiva con mis compañeros.

14E. ¿Cuál es su percepción acerca de la importancia, eh, que tiene la capacitación para los docentes? ¿Cuál es su punto de vista?

Es importante la capacitación, toda capacitación es importante, siempre y cuando tenga una finalidad. Te voy a comentar algo muy personal, en un curso que llevamos en línea de gestión de los nuevos modelos educativos, en realidad es el mismo para todos los grados y eso mismo para los directores, la única finalidad es conocer el libro, no tiene una, otra finalidad, una relevancia, y eso es lo que yo siento, me frustro en ese aspecto.

Quisie, nos, nos dicen los medios de comunicación que es una gran innovación, la cual se estanca, no tiene un avance, eh, quieren que nosotros, yo, yo soy muy de esas, soy muy confiada, de que ¡ay! De que vamos a hacer muchas cosas buenas, y que vamos a hacer el éste y el otro, y contagio al compañero docente para que lo haga, y hasta lo engaño, porque yo sé en realidad que ahí se va a quedar. (D1:P14)

Entonces es frustrante que un curso no te dé más allá de lo que tu no sepas hacer y que puedes decir: es que yo sé más de lo que dice ahí, o que el instructor, sí. O cuando estas estudiando para un examen en línea es la misma situación, osea, vienen, todo lo que tu quieres estudiar, porque tu quieres pasar el examen, y te esfuerzas y cuando viene el examen, resulta que no hay nada de lo que estudiaste. Entonces, he ahí. Mi punto de vista es que desgraciadamente que no tenemos cursos a fines a nosotros, como debe de ser.

15E. Muy bien, y por último ¿Cómo directora, cual es el principal reto que se encuentran los maestros para su trabajo dentro del aula?

El mayor reto que el maestro tiene es él mismo. No son los alumnos. Mi punto de vista es ese, ¿por qué? Porque el maestro tiene que lidiar con su personalidad, para diferentes tipos de personajes en su aula, el maestro tiene que ser muchos personajes, no puede ser el mismo, porque no puede regañar al niño quieto, no puede decirle y tratar tan serenamente a un niño inquieto, entonces el maestro tiene que adoptar múltiples personalidades, y el maestro que sabe hacerlo, eso es un reto, no puede hacer que el grupo sea como él, sino él adaptarse al grupo.

Porque, por eso su planeación tiene que ser, precisamente basado en el comportamiento de los alumnos y sus necesidades, no de la necesidad del maestro. Así que, a veces el compañero maestro quiere hacer el grupo a su manera y no se puede, he ahí de pronto el fracaso educativo, ¿por qué unos sí aprenden y otros no? Porque muchos son afines

a como es el maestro, pero los que no avanzaron, es porque el maestro no le dio esa importancia, porque no pudo atacar la problemática educativa de esos niños, no por los niños, sino por su, por su, eeh, mmm, disponibilidad para cambiar el papel. **(D1:P15)**

Anexo No. 5 Entrevista 2

Entrevista a maestra

Fecha de la entrevista: 03 Mayo de 2018
Lugar de la entrevista: Flor de Guayacán s/n Fracc. Las Rosas
Hora de inicio: 4:41 pm
Hora de término: 4:58 pm
Nombre de la entrevistada: Guadalupe
Sexo: femenino
Edad: 35 años
Años de servicio: 16
Perfil profesional: Lic. En educación Primaria
Categoría: docente frente a grupo
Tipo de organización: Completa
Dirección: Flor de Guayacán s/n Fracc. Las Rosas
Municipio: Centro
Clave:
Zona: 11
Sector: 02
Código: M2 (maestra dos)

1E ¿Cómo realiza la gestión escolar su director, para la mejora del centro de trabajo?

Pues la directora en sí busca que todos estemos a la vanguardia porque pienso que ella nos ve como cierto medio para lograr un avance en nuestro centro de trabajo. ¿Cómo lo hace? En lo que llevo trabajando aquí, se ve más en los consejos técnicos y como dos veces recurre a la supervisión. Pero directamente que baje de secretaria, no ha hecho gestión la maestra. ((M2:P1)

2E. Okey. ¿Cómo repercute la influencia del director en su desempeño pedagógico?

Demasiado. Considero que si la directora no nos influye a nosotros, trabajaríamos a la deriva y las cosas se harían a media y a cómo queramos. A veces nos aconseja o al menos a mí, a que me inscriba a cursos de actualización porque pues como ves, ya estoy algo grande y hay cosas en las que me he quedado. (M2:P12)

3E. Ok, muy bien. ¿Qué tipo de apoyo recibe por parte del director para la mejora de su desempeño en el aula?

Como decía, nos ha conseguido algunos cursos por parte de la supervisión escolar y la URSAER en el caso de temas sobre educación especial o necesidades de educación. De hecho a inicio de ciclo escolar nos dieron un curso sobre niños con autismo porque este ciclo

entró una niña autista y en vez de darle a la maestra de ese grupo, nos lo dieron a todo. No se si eso cuente pero si nos ayuda a mejorar. (M2:P3)

4E. Muy bien, eh, ¿Cuál considera es un elemento fundamental que el director debe poseer para realizar correctamente su trabajo y por qué?

El liderazgo. Siempre será el líder. Una persona que nos motive y nos diga las cosas a como son, porque a mí me gusta que mis errores me los digan cómo son sin tapujos. La directora si no es líder no logrará que hagamos las cosas y en muchas ocasiones solo haríamos las cosas por hacer. (M2:P4)

5E. Ok, eh, ¿Cómo los motiva el director para realizar su trabajo?

Por medio de consejos de cómo hacer las cosas, en ocasiones entra a ver como damos clases y en los espacios libres nos llama, o al menos a mí, para decirme de forma critica que cosas puedo hacer o no para mejorar, digamos que un acompañamiento más personal, pero sin dictarme cómo hacer las cosas. (M2:P5)

6E. Muy bien. ¿Qué papel tiene la gestión escolar del director para la mejora en su centro escolar?

Pues tiene mucha importancia. Sí la directora que es nuestro cabecilla no se preocupa por la mejoría de la primaria, ¿Qué podemos esperar de los demás? Entonces creo que ella busca cosas para nuestro beneficio considero es nuestro deber aprovecharlo ya que es la razón de nuestro trabajo. Por lo que considero que la gestión que hace, los recursos que busca para nuestro formación continua, y cómo aplicarlos, son de suma importancia para hacernos mejores maestros. (M2:P6)

7E. ¿Cómo considera que influye el liderazgo de la directora para motivarlos en cuanto al trabajo que realizan?

Bueno, el liderazgo es algo que debe caracterizar a un jefe, o en este caso, a la directora, por lo que si ella no sabe liderarnos, por lógica la motivación que nos brinda es nula. Como líder es su deber hacernos sentir cómodos con las acciones que realizamos, que nada de las cosas que tengamos que hacer se sientan como una obligación, sino por el contrario, que la hagamos por gusto y voluntad propia. (M2:P7)

8E. Muy bien. ¿Qué significa para usted la capacitación docente?

Capacitación como dice la palabra es enseñar algo que se desconoce. Son conocimientos que como docentes no tenemos presente y que nos son de gran utilidad para

nuestras jornadas. Es parte de nuestro quehacer como docente y nuestra obligación tomarlas, porque estamos en un mundo de cambios constante y que sabemos que los niños no son los mismo que de hace cinco años o diez. (M2:P8)

9E. Claro. Y bien, eh, ¿Cómo docente que tipo de recurso o Capacitación son fundamentales que reciban ustedes para la mejora de su práctica profesional?

Siento que nos hace falta capacitación en las tecnologías, en cómo incluirla en nuestra planeaciones y hacer que los niños se interesen más por los temas usando las Tics como sustento. También creo que nos vendrían bien cursos sobre niños con necesidades educativas especiales, sobretodo autismo y síndrome de Dawn ya que en la escuela tenemos alumnos que lo padecen y nos serviría para saber cómo lidiar con ellos. (M2:P9)

10E. Muy bien, eh, ¿Qué opina sobre la forma como el director de su escuela realiza su trabajo pedagógico?

10M2. Creo que es bueno hasta cierto punto. Porque desde mi punto de vista el director debe acompañarnos más en lo pedagógico que en lo administrativo y en este caso la directora aunque si nos aconseja y dice que podemos mejorar, solo queda en eso, en consejos. No hay un acompañamiento pedagógico como tal, en el que sintamos que está atrás de nosotros, y en lo personal eso me motivaría o haría sentir con ganas de mejorar cuestiones pedagógicas en la que estoy fallando. (M2:P10)

11E. ¿Cuál ha sido la última capacitación que han recibido por parte directa de ella?

Creo que sobre evaluación, dicen que en el último consejo técnico se dio unos talleres importante pero por cuestiones personales no fui, así que el ultimo taller o capacitación en sí, fue de evaluación, los parámetros para evaluar, como hacerlo y con qué instrumentos. Y bueno, en cada consejo técnico ella nos capacita en las cuestiones que marca la SEP pero yo no lo tomaría como capacitación tal cual. (M2:P11)

12E. Y, por último, eh, ¿Cómo establece la relación el director entre director y docente, este, para el trabajo de la escuela?

Yo diría que mediante el dialogo. No puede establecerse de otra manera que no sea mediante la comunicación porque es el pilar con el que debemos regirnos y relacionarnos. Ella se acerca de forma general para con nosotros y brinda su apoyo en las necesidades que tenemos y que obviamente ella puede solucionarnos, es lo que la hace una buena líder, y creo que de ahí viene que nosotros tengamos esa responsabilidad de corresponderle en las cosas

que tenemos y debemos que hacer, hasta las capacitaciones aunque no nos gusten, siempre y cuando no afecten nuestros tiempos extras. (M2:P12)

13E. Muy bien. Igual, este, bueno una pregunta que esta fuera de mi guion ¿Cómo es la relación que tienen los docentes con su directora?

Buena. Ella es una persona fácil de tratar, independientemente que sea la directora, creo que todo le tenemos ese respeto como tal y hacia su persona. Ella confía en nosotros y esa misma confianza le es retribuida a través de las cosas que nos encomienda, sin necesidad que esté atrás de nosotros, porque como te he dicho, es lo que debe hacer un líder, así que sí creo que la relación que forjo ella con nosotros es buena y estable. (M2:P13)

Anexo No. 6 Entrevista 3

Entrevista a maestra de educación primaria

Fecha de la entrevista: 03 Mayo de 2018

Lugar de la entrevista: Flor de Guayacán s/n Fracc. Las Rosas, Escuela Prim. María Teresa Adorno Jiménez

Hora de inicio: 4:28 pm

Hora de término: 4:37 pm

Nombre de la entrevistada: Claudía

Sexo: femenino

Edad: 36 años

Años de servicio: 14

Perfil profesional: Lic. En Educación Primaria

Categoría: docente frente a grupo.

Tipo de organización: Completa

Dirección: Flor de Guayacán s/n Fracc. Las Rosas

Municipio: Centro

Clave:

Zona: 11

Sector: 02

Código: M3

1E ¿Cómo realiza la gestión escolar su director, para la mejora del centro de trabajo?

Programa establecido ella trata de buscar el apoyo de directivos lo que tengo que ella para lo que es la gestión escolar de la escuela también involucrar a los padres de familia en las actividades diarias, a nosotros los maestros. Vamos buscando que el centro de trabajo progrese que tenga armonía y básicamente se pide el apoyo a diferentes autoridades. (M3:P1)

2E. ¿Cómo repercute la influencia del director en su desempeño pedagógico?

Realmente su influencia es demasiado si el director es un buen líder de una persona que nos diga el trabajo siempre va a salir a la perfección pero el director es aquel que se dedica al azar a romper sus lazos que se han fortalecido realmente que ocurre que el trabajo ya no es agradable.

Entonces la influencia el director siempre debe ser positiva siempre debe de tener presente que como director no tiene que manejar las emociones porque está a cargo de un grupo no de niños no de adultos que al igual que ella pueden tomar decisiones desacertadas

en su momento y el director tiene que ser una persona que esté abierta críticas constructivas como aquellas críticas negativas que se pueden dar. **(M3:P2)**

3E. ¿Qué tipo de apoyo recibe por parte del director para la mejora de su desempeño en el aula?

En cuanto al apoyo que recibimos de él pues al revisar las planeaciones, no hay gran relevancia y ese tipo de apoyos del director ¿Porque? porque los directores están enfocados en su trabajo en sus documentos no es lo mismo de que el director venga y te sugiera varias estrategias para aplicarlas en tu planeación didáctica, de manera que pudiera haber mejoras en las diferentes actividades, y asimismo la escuela no cuenta con diferentes materiales con el que podamos mejorar nuestras actividades diarias, en esa cuestión quizás no hay gran apoyo por parte de la directora. **(M3:P3)**

4E. Muy bien, eh, ¿Cuál considera es un elemento fundamental que el director debe poseer para realizar correctamente su trabajo y por qué?

Básicamente liderazgo. Sabemos que el líder muchos dicen que se hace y otros difieren de que un líder se nace; para ser líder hay que saber escuchar a todo a todo el mundo va a trabajar contigo pero no vas a ser una persona que crea armonía, a diferencia de usar las estrategias de un buen líder podrás sacar tu barco a flote.

¿Qué sucede en este caso? Que debe estar abierto a escuchar opiniones y sobre todo aprender a diferenciar entre una amistad y una relación laboral sin llegar a ser ofendidos. También el director debe entender que no le está haciendo favores a lo maestro sino que son derechos que por normatividad debe cumplir les y que son parte de sus derechos, y los maestros deben de reconocer que tienen un jefe inmediato al cual hay que obedecer por también normatividad. **(M3:P4)**

5E. ¿Cómo los motiva el director para realizar su trabajo?

Pues su motivación es que nos apoya mucho, por ejemplo sí yo tengo alguna actividad en la escuela o por fuera, yo nada más le aviso que sí me puede complementar el día y yo creo que el apoyo del director siempre ha sido más a lo humanístico al darnos en algún momento es ayuda de poder salir temprano, Pero siempre y cuando nosotros estemos apoyándonos en las diferentes actividades o comisiones que él nos marque puntual y al día. **(M3:P5)**

6E. ¿Qué papel tiene la gestión escolar del director para la mejora en su centro escolar?

Básicamente el director es la cabeza y si su gestión no es buena, si él no conoce los lineamientos básicamente estaríamos navegando a ciegas, por eso él debe de conocer todos los lineamientos y normatividades para poder hacer una buena gestión en la escuela y no solamente es el trato con los maestros sino su trato más fuerte es con los padres de familia y el director a esta gestión a esa gestión que debes a cómo puede mantener la armonía entre padres de familia y la escuela o muy por el contrario si no conoce los artículos del reglamento sencillamente todo todas las personas que vengan van a estar encima de él porque no sabe cómo establecer un límite. (M3:P6)

7E. ¿Cómo considera que influye el liderazgo de la directora para motivarlos en cuanto al trabajo que realizan?

Bueno, decíamos que para hablar de Liderazgo es un tema muy extenso y para ser líder a ciertas características. Sin embargo es una buena guía dentro de la escuela ¿Por qué? Porque tienes a todos los maestros a disposición de ella debido al apoyo que reciben por parte de ella, esa parte de comprensión hacia todos nosotros es lo que nos motiva a nunca dejarla mal y a sacar los trabajos adelante ya que ella brinda ese apoyo en tiempo y forma; y aboga por nosotros cuando lo necesitamos. (M3:P7)

8E. ¿Qué significa para usted la capacitación docente?

Realmente la capacitación docente es imprescindible en cualquier nivel... Es aquello que como maestro te ayuda a ir mejorando día a día a enriquecer tu labor docente, a veces unos compañeros pueden decir "¡Hay! Más capacitación docente, yo ya lo sé todo", pero realmente no es así. Se les olvida que los tiempos han cambiado y que los niños vienen más revolucionados que en nuestras épocas en la que teníamos que el maestro nos diera con la regla y creo que también una capacitación de las tics en la actualidad son muy necesarias para poder implementarlo en el salón. (M3:P8)

9E. ¿Cómo docente que tipo de recurso o Capacitación son fundamentales que reciban ustedes para la mejora de su práctica profesional?

Pues estaríamos hablando de que ahora hay un nuevo modelo educativo, hablamos de reformas laborales y educativas, básicamente necesitaríamos llevar talleres de diseño

curricular, para poder hacer de nuevo las planeaciones apegada a este nuevo método de enseñanza.

También ¿qué más podemos hacer? Capacitación para el manejo de las tics, ya que son necesarios para poder trabajar con los diferentes programas que ha implementado el gobierno las tablets y las computadoras. Realmente en esas cuestiones no todos estamos preparados y no somos totalmente competentes. (M3:P9)

10E. ¿Qué opina sobre la forma como el director de su escuela realiza su trabajo pedagógico?

Pues realmente en cuanto a su trabajo pedagógico, mmmm no he podido observarlo directamente ya que cuando entré a esta escuela ya estaba como director efectivo, realmente un trabajo pedagógico es el que se muestra dentro del salón de clases. Ahora sólo podemos hablar de la parte administrativa o de la gestión escolar que establece dentro de la escuela. (M3:P10)

11E. ¿Cuál ha sido la última capacitación que han recibido por parte directa de ella?

Por parte de la directora no hay capacitación alguna, tenemos los consejos técnicos escolares pero eso es algo que está Regido no que nazca de ella, por lo tanto puedo decir que no hemos recibido alguna capacitación. Una capacitación que podríamos dar recibir de la directora estamos hablando de alguna sobre estrategias de la enseñanza, de las lecturas o para el uso de las tecnologías. Realmente capacitaciones por parte de la directora no hay porque para eso ella también tendría que recibir capacitación y talleres de otras instituciones o servidores. (M3:P11)

Sí por capacitación hablamos de cómo subir calificaciones, no creo que lo sea ya que esas son actividades que le competen a ella realizar y que nos enseña porque está deslindando una de sus funciones administrativa.

12E. Y por último, eh, ¿Cómo establece la relación el director entre director y docente, este, para el trabajo de la escuela?

Pues este de, creo que es una relación profesional. Primero que nada porque dentro de la institución cada uno merece respeto y porque lo mencionaba hace rato, si el director ha aprendido a diferenciar mi amistad del sentido laboral debe saber que aquí no se debe prestar

a la amistad ya que como amigo te voy a empezar a pedir o tú empezar a a pedir y no vamos a sentir comprometidos.

Sin embargo en esta cuestión debe de ser sumamente profesional. Y pues sí, fuera de las aulas, fuera de las horas de trabajo, si hay amistad entre algunos compañeros y convivimos fuera de y creo que es lo que ha llevado a que la relación sea armónica durante toda la toda la jornada. Y de la misma manera los trabajos que realizamos como grupo refleja esa buena relación que tenemos unos con otros. **(M3:P12)**

13E. Una pregunta que esta fuera de mi guion ¿Cómo es la relación que tienen los docentes con su directora?

Es una relación cordial y de respeto, eh realmente, basada en la comunicación porque si se nos ha dado esa apertura para poder expresar lo que necesitamos o sentimos y hasta cierto punto hemos sido escuchado y atendido. Claro está en que siempre puede surgir algún conflicto, pero siempre Tratamos de que la armonía se mantenga para poder hacer un buen trabajo. **(M3:P13)**

Anexo No. 7 Entrevista 4
Entrevista a maestro de primaria

Fecha de la entrevista: 09 Mayo de 2018
Lugar de la entrevista: Flor de Guayacán s/n Fracc. Las Rosas
Hora de inicio: 3.45 pm
Hora de término: 4:00 pm
Nombre del entrevistado: Pedro
Sexo: masculino
Edad: 35 años
Años de servicio: 10
Perfil profesional: Lic. En educación Artística
Categoría: docente de educación artística.
Tipo de organización: Completa
Dirección: Flor de Guayacán s/n Fracc. Las Rosas
Municipio: Centro
Clave:
Zona: 11
Sector: 02
Código: M4

1E ¿Cómo realiza la gestión escolar su director, para la mejora del centro de trabajo?

Pues, en esta escuela, nuestra directora es una persona que nos motiva, a los maestros para motivar a los padres de familia, para realizar eventos para la mejora de la infraestructura de la escuela, para poder recaudar fondos para la mejora de las instalaciones, por ejemplo. Ella es una persona que fomenta el trabajo en equipo. Ella nos presenta un plan para la mejora de la escuela en donde cada uno puede aportar ideas para realizar el proyecto de mejora de la mejor manera. **(M3: P1)**

2E. Okey. ¿Cómo repercute la influencia del director en su desempeño pedagógico?

Pues, es de mucha importancia la influencia que tiene el director en el personal docente que se encuentra frente al grupo, Pienso que la manera como orienta, el conocimiento, el interés que muestra hacia el desempeño en la enseñanza, el sugerir formas de mejorar el trabajo en el aula, hace que uno como docente se sienta motivado a mejorar el trabajo que se está realizando, Más que nada el director debe ser un líder, pues un líder es la persona a la cual se sigue, no porque tenga un rango de director, sino porque, hace con su carisma y su ejemplo hacer las cosas sin ser no de manera obligada, sino de por pura buena voluntad, porque un líder inspira a hacer las cosas, no ha ser obligados a hacerlas. **(M3: P2)**

3E. Ok, muy bien. ¿Qué tipo de apoyo recibe por parte del director para la mejora de su desempeño en el aula?

El apoyo que se recibe en esta escuela por parte de la directora es, por ejemplo, ya que ella es una persona con más experiencia y accesible, uno puede acercarse y pedir alguna sugerencia de cómo solucionar algún problema que se tenga para el aprendizaje de algún alumno, o con alguna dificultad con los padres de familia. Y pues ella está pendiente del trabajo que se esta realizando en las aulas, bueno, cuando tiene tiempo realiza recorridos por los salones, cuando no tiene mucha carga de trabajo administrativo. (M4: P3)

4E. Bien, ¿Cuál considera es un elemento fundamental que el director debe poseer para realizar correctamente su trabajo y por qué?

Como te había comentado hace rato, un director, debe ser un líder, saber motivar al personal docente para hacer las funciones de la manera más adecuada, y tener, de cierta manera, el control para hablar con todos los compañeros maestros y tomar acuerdos, sin llegar a las contradicciones o las ofensas, Pues pasa que en algún momento, se tiene ciertas diferencias de opinión de algún tema o mejora, pero el director debe estar ahí para conciliar y llegar a buenos acuerdos, pues al fin lo que importa en la escuela es el aprendizaje de los niños. (M4: P4)

5E. Y, ¿Cómo los motiva el director para realizar su trabajo?

Aquí, nuestra directora nos motiva por medio de la confianza hacia nosotros y el reconocimiento, aunque sea solo verbal, de las labores que se llevan a cabo en las aulas con los niños. Creo que más que estar atrás de nosotros para que se hagan las cosas, la maestra, directora, nos da ese aliento con los resultados que se obtienen con los alumnos, y si estamos un poco mal, nos da apoyo para mejorar la situación y obtener mejores resultados. (M4:P5)

6E. Bien. ¿Qué papel tiene la gestión escolar del director para la mejora en su centro escolar?

Pues, es de vital importancia, hablando de gestión, la directora es la dirigente de la escuela, de ella depende la obtención de recursos para mejorar la infraestructura de la escuela, ante los órganos de la Secretaria de Educación, considero que la directora es la representante de todos los que trabajamos en la escuela, ella debe conocer las necesidades tanto físicas de la escuela, como de la preparación o actualización de los maestros. Y las necesidades de los alumnos y las dificultades de la escuela, como en ocasiones la falta de alumnos, También,

creo, que la gestión no solo se limita a ir a la SEP, sino con las autoridades locales del fraccionamiento, o con organizaciones que puedan ayudar en la mejora de nuestra escuela, para realizar la gestión se debe tener conocimiento de éstas cosas, y creo que nuestra directora, conoce muy bien las necesidades que tenemos. (M4:P6)

7E. ¿Cómo considera que influye el liderazgo de la directora para motivarlos en cuanto al trabajo que realizan?

Pues la influencia que tiene la directora en esta escuela es evidente, nos sentimos a gusto trabajando bajo su liderazgo, pues, aunque en ocasiones ella no pueda estar aquí con nosotros, cada uno tiene una tarea encomendada, y pienso que las realizamos con gusto, sin necesidad de estar obligados o vigilados. Además, que la maestra es una persona con mucha experiencia y nos orienta cuando es necesario. Pues, la maestra antes de ser directora pues igual daba clases frente a un grupo; es además una persona amable y atenta con los maestros y eso es de mucha importancia, es de vital importancia para ser un líder y como te decía, un líder es el que inspira a hacer las cosas, no el que obliga a hacerlas. Y es importante, claro que es importante, pues, en una escuela con armonía las actividades se realizan con gusto y da satisfacción hacerlas, y eso depende mucho de la persona que este al frente de la institución, pienso que en esta escuela tenemos una buena líder. (M4:P7)

8E. Ah, bien. ¿Qué significa para usted la capacitación docente?

Pues, yo creo que la capacitación docente y no solo docente, la capacitación en sí, es de vital importancia, pues, enseña a hacer las cosas de la manera adecuada. Es importante para poder mejorar de acuerdo a las necesidades que se van presentando, pues, hoy en día, como tu sabes, nuestro mundo avanza muy rápido y por lo tanto los maestros, tenemos la necesidad de adaptarnos al mundo actual. Aunque a veces tenemos cierta apatía a actualizarnos, pero, pues, creo que, como a veces pensamos, que flojera llevar algún curso de capacitación, pero pues, es actualmente es más por necesidad a la adaptación, a los nuevos avances científicos y por ejemplo, el avance de las comunicaciones, el internet, los niños no piensan y actúan igual que hace unos años, las generaciones cambian, y pues, pienso que los maestros tenemos que ser capaces de adaptarnos a la actualidad, entonces esa es la importancia. Aunque la Secretaria de Educación, no le da mucha importancia, pero a veces es necesario hacerlo por cuenta propia. (M4:P8)

9E. Claro. Y ¿Cómo docente que tipo de recurso o Capacitación son fundamentales que reciban ustedes para la mejora de su práctica profesional?

9M4. Pues, ¿qué te podría mencionar? Capacitaciones en informática, avances tecnológicos, uso de internet, recursos didácticos actuales, Capacitación en relaciones interpersonales para poder trabajar como equipo y disminuir las dificultades o desacuerdos, la salud sexual, más bien como poder dirigirnos a los niños en este rubro, sin prestar a malas interpretaciones, y pues, solo por mencionar algunas. De las que me vienen a la mente en este momento. **(M4:P9)**

10E. Pues, bien, ¿Qué opina sobre la forma como el director de su escuela realiza su trabajo pedagógico?

Pues, opino que la maestra es una persona muy preparada, la cual trata de usar todos los recursos que tenga al alcance, desde una plática, una lámina de papel, hasta computadora. Ella realiza con interés la mejora de los planes o estrategias para mejorar la enseñanza. Como en las reuniones de consejos técnicos, la directora nos motiva a tomar acuerdos para mejorar el desempeño en las aulas, buscar nuevas estrategias para mejorar el aprendizaje de los niños. Me gusta como la directora realiza el trabajo pedagógico, aunque no esta frente a grupo, está al pendiente que las cosas marchen bien y de la forma más adecuada. Nos motiva a capacitarnos. **(M4:P10)**

11E. ¿Cuál ha sido la última capacitación que han recibido por parte directa de ella?

Pues directamente de ella, las reuniones de Consejo Técnico, y más que capacitación es la realización de estrategias para la mejora de las clases en el aula. La última vez, se tomó en cuenta la clase modelo, en la cual analizamos como debería ser la una clase ejemplar. De hecho, la maestra nos motiva a llevar cursos en línea para actualizarnos, pero específicamente o directamente de ella por así decirlo, no es, o no lo considero una capacitación. **(M4:P11)**

12E. Por último, eh, ¿Cómo establece la relación el director entre director y docente, este, para el trabajo de la escuela?

Pues, la relación se establece por medio del dialogo, y por medio de, éste, dialogo, la detección de localización de problemáticas de la escuela y de uno mismo como docente, el saber ser sinceros y reconocer las debilidades y hacer planes de mejora. La relación de la directora con nosotros los maestros, pues, es, de armonía, claro, de vez en cuando hay ciertas diferencias o desacuerdos, pero ella sabe controlar estas situaciones de manera respetuosa.

La relación que tenemos con ella es una relación de amistad y compañerismo, creo que eso es importante para poder llegar a acuerdos. (M4:P12)

13E. Ya, para terminar con la entrevista ¿Cómo es la relación que tienen los docentes con su directora?

Pues, como te comentaba, es una relación de amistad, de compañerismo. Pienso que es excelente, una relación de intereses propios, de interés por el aprendizaje de los niños. Una relación sana, de compañeros de trabajo. Al menos, yo, me siento feliz de trabajar en ésta escuela con la maestra, directora. (M4:P13)

Anexo No. 8 Entrevista 5

Entrevista a maestra

Fecha de la entrevista: 03 de septiembre de 2018

Lugar de la entrevista: José Nicomedes s/n Villa Macultepec

Hora de inicio: 1:02 pm

Hora de término: 1:09 pm

Nombre de la entrevistada: Julissa

Sexo: Femenino

Edad: 28 años

Años de servicio: 5

Perfil profesional: Lic. En educación Primaria

Categoría: docente frente a grupo

Tipo de organización: Completa

Dirección: Manzana 7 Edificio 3 Departamento 1B “Tercer milenio”

Municipio: Centro

Clave:

Zona: 11

Sector: 02

Código: MD6

1. ¿Qué tipo de problemas haz observado en tu plantel con respecto al ámbito pedagógico?

Considero que la falta de capacitación no solo del personal docente frente a grupo sino de todos los que conformamos la plantilla (apoyo y dirección) ya que he visto que se nos solicitan ciertos documentos administrativos que por los nuevos planes y programas ya no son necesarios, y en cuanto al personal de apoyo creo que no se nota el trabajo porque si hace falta capacitación sobre las necesidades que tienen los alumnos.

(MD6:P1)

2. ¿Consideras que las capacitaciones pedagógicas son importantes? ¿Por qué?

Si las considero muy importantes porque hay muchísimos otros medios y recursos que los docentes podemos utilizar, los alumnos de ahora ya no son los mismos que los de antes y

eso nos exige a lo docentes darle un giro a nuestra práctica también, sobre todo porque ellos avanzan (en cuanto a tecnología) a pasos gigantes. (MD6:P2)

3. ¿Qué tipo de cursos o talleres consideras necesitan el cuerpo colegiado de tu escuela?

Suena muy trillado pero es que no se ha logrado mucho en cuanto a la comprensión lectora y al pensamiento matemático, por eso si llevamos años tratando el mismo problema y lo que hemos implementando no ha funcionado, con mucha más razón es necesario cambiar, pero para cambiar también necesitamos capacitarnos. (MD6:P3)

4. ¿Qué papel consideras tiene el director de la escuela para las capacitaciones de los docentes?

Gestor y motivador, si el director de la escuela no muestra interés creo que eso desmotiva al docente (aunque no debería) es como en el salón de clases si nosotros no motivamos e incentivamos a los alumnos el proceso de aprendizaje se vuelve simple y monótono tanto que el aprendizaje no es significativo, creo que de la misma manera sucede con el equipo de trabajo en una escuela. (MD6:P4)

5. ¿Cuál fue el último curso o taller que recibió por parte de la Sep?

El de aprendizajes claves, que no siento haya sido demasiado fructífero. (MD6:P5)

6. ¿En tu papel de docente, cómo fomentarías o gestionarías un curso o taller para tu centro escolar?

Si yo tomé cierta capacitación y la consideré buena para mi centro de trabajo creo que primero debo implementarla yo y compartirle a mis compañeros los resultados que obtuve porque de esa manera le muestro con evidencias y concretamente que es viable. Y

posteriormente gestionar la capacitación con el personal adecuado, porque creo que no es igual tomar una capacitación y llegar a vendérsela a tus compañeros si no sabes si funciona en el contexto en el que está la escuela. **(MD6:P6)**

7. ¿Consideras la falta de capacitaciones un problema actual? ¿Por qué?

Si, como ya lo mencioné, estamos en un tiempo en el que los alumnos están constantemente en contacto con los medios tecnológicos, entonces quizás no podamos estar un paso adelante de ellos pero si tratar de ir a la par, y para eso es necesario capacitarnos constantemente. **(MD6:P7)**

Anexo No. 9 Guía de observación

Se inicia la observación del colegiado de la escuela primaria “María Teresa Adorno” siendo las 13:30 horas del día 11 de agosto del 2018 en el que se trabajará la fase intensiva del Consejo Técnico Escolar y al mismo tiempo se abordarán los nuevos lineamientos que implemento la Secretaria de Educación para el manejo del Nuevo Modelo Educativo “Aprendizajes Claves para la Educación Integral”.

Se observa que la directora de la escuela mantiene buena relación con su cuerpo docente desde la forma en que se comunican y en la forma que se organizan para trabajar. Tienden a apoyarse según la situación en la que se encuentran y al mismo tiempo debatir cuando algo no les parece o no comparten la misma opinión siempre tomando en cuenta que no todos pueden pensar de la misma manera y que el respeto debe estar presente en todo momento. **(Ob: P1)**

Los profesores se comunican con el director de una forma respetuosa aunque se puede notar que existe cierta confianza ya que aunque no suelen hablar de usted, si emplean palabras como “jefa”, “directora”, entre otras. Así mismo se nota cierta empatía al momento de hablarle, no solo en cuestiones académicas sino para convivencia o asuntos personales. **(Ob: P2)**

La directora se dirige a todos sus profesores con sumo respeto y escuchando atentamente sus participaciones sobretodo cuando llevan aportaciones ante alguna problemática que afecte al plantel escolar, no suele interrumpir mientras dan sus argumentos y en ocasiones da aportaciones con respecto a lo que comentan ellos, en su mayoría positivas aunque cuando no está de acuerdo también lo menciona. **(Ob:P3)**

La directora como parte de su recomendación los motivaba mediante el buen trato, en el que no solo los tomaba como agentes externos o quiénes tienen un deber solo porque sí. Los hacía sentir parte del equipo tomando sus opiniones sobre lo que tenían contemplado

hacer y cómo hacerlo. Dando énfasis a la importancia que tiene (para los profesores) que se capaciten de forma constante y concisa. **(Ob: P4)**

“Los profesores y la directora depositan mutuamente un nivel de confianza, no solo en las cuestiones académicas sino en lo personal y se refleja en la forma de comunicarse, de trabajar. Esto pude notarlo más en las dinámicas que indicaba la directora para ir incrementando la confianza, una de estas dinámicas era tirarse de espalda y confiar en que ella y el resto de los compañeros atraparían.” **(Ob: P5)**

“Durante la interacción que manifiestan los profesores con la directora analizado en la capacitación obtenida por el Consejo Técnico Escolar todos los agentes propagaban valores de respeto y tolerancia incluso en las conversaciones que tenían con respecto a las actividades que encomendaba la directora y al momento de ponderar las acciones que se iban a implementar a lo largo del ciclo escolar en beneficio de la escuela. Incluso en algunas profesoras mostraban cordialidad y cooperación en las necesidades que tenían ya fuese la directora o algún profesor del plantel. **(Ob: P6)**

En el aspecto de la confianza para propiciar la capacitación pedagógica la directora realizaba dinámicas o actividades variadas. La dinámica que realizaba para iniciar las sesiones iban basadas en consolidar la confianza que se tenían entre docentes y para con ella, de manera que el ambiente desde un inicio se percibiera agradable para todos los presente y diera como resultado un trabajo participativo pero se puede notar un poco de preocupación de los profesores de no dominar dichos conocimientos. **(Ob: P7)**

En su totalidad el buen manejo de las Tics, la manera en que pueden incorporarlas en sus forma de dar clases y apoyarse al momento de querer evaluar. También el dominar las plataformas en línea, en especial al momento de subir calificaciones al sistema que implementa la Secretaría de Educación Pública. En el caso de los profesores de más años de servicio también es importante capacitarse sobre las nuevas estrategias, no solo en el ámbito tecnológico, que le permitan hacer sus clases más atractivas e inclusivas. **(OB: P8)**

La directora de la escuela tiende a trabajar de forma organizada tanto en las funciones administrativas como las pedagógicas ya que antes de dar alguna instrucción a los maestros se asegura de conocer aquel tema o indicación que deben seguir, de manera que pueda aconsejarles y hacerles la petición correctamente. En el aspecto pedagógico, suele dar consejos basados en su experiencia propia y de acuerdo a lo que dicen ciertos autores. Se manifiesta como una profesora preparada y que conoce sobre lo que habla. **(Ob: P9)**

Los profesores suelen a apoyar a la directora en las actividades que encomienda para la mejora de la escuela o que vayan de acuerdo a la Ruta de Mejora Escolar, y para esto la actitud que muestran es de sumo apoyo. Cada profesor tiene encomendada una comisión en particular por eso cuando se pide un apoyo lo primero que se hace es remitirla a quien le corresponde. En caso dado de que no haya algún profesor comisionado como tal la directora designa, y en la mayoría de los casos, acceden sin alegaciones. **(Ob: P10)**

La observación concluyó a las 17:30 horas del mismo día con algunas recomendaciones por parte de la directora en cuanto a las actividades que realizarían al siguiente día, en el cual le agradecí así como a los profesores por permitir que observara su sesión de Consejo Técnico Escolar.

Anexo 10. Matriz de referentes teóricos

Pregunta de investigación: **¿De qué forma ayuda el director al personal docente a la capacitación y la mejora de su práctica docente en una escuela primaria?**

Referencias bibliográficas	Cita textual	Comentario de la cita
Boza, I., Romero de Castillo, B., Moretti León, M. (2016) “Gestión Sociohumanista del director en el contexto de educación primaria”. <i>Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales</i> . Venezuela: REVENCYT.	“El desempeño del directivo debe estar orientado hacia un accionar social, participativo, transformador, donde los problemas prioritarios individuales y de la institución han de ser problemas de todos.” (p. 148)	El director es el principal agente de cambio dentro de las escuelas, por lo que todo lo que sucede en ella recae. Pero para ir encaminado correctamente, se debe tener la colaboración de los docentes, padres y la comunidad misma.
SEP (1982) “ <i>Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14</i> ”, Distrito Federal, Méx.	“Corresponde al director de la escuela: Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plante, en materia de capacitación del material docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos, etc.” (p. 14)	Para el buen funcionamiento pedagógico debe haber una buena administración y control sobre lo que debe hacer con sus maestros, pero también debe dar una visión transparente de las condiciones en las que se encuentra todo su personal.

Cassasus, J. (2000), <i>“La gestión educativa en américa latina: problemas y paradigmas”</i> , Chile.	La gestión educativa busca aplicar los conocimientos al campo específico de la educación. Su objetivo es estudiar la organización del trabajo en dicho campo y está determinada por el desarrollo de las teorías generales de ambos campos. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario responde tanto a los fundamentos de la gestión como a la cotidianidad de su práctica. (p. 97)	Fuera de los términos administrativo, considero a la gestión educativa como un proceso en el que se pueda llevar a cabo un fin educativo, que comúnmente son dirigidos por el directivo o colegiado docente, y que como bien es sabido, tiene su aplicación en la práctica diaria en miles de situaciones dentro de nuestro centro de trabajo.
SCHMELKES, S. (2001). "La calidad requiere liderazgo". <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i> , México: SEP.	"El director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar." (p. 63)	Para asumir el rol de director, quien se encuentre al mando tiene que poseer ciertas cualidades que lo hagan ser un jefe, representante y hasta líder para así generar un cambio en su escuela.
SCHMELKES, S. (2001). "La calidad requiere liderazgo". <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i> , México: SEP.	"El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los	El concepto tal cual de liderazgo puede resultar abstracto pero al final recae en querer una mejoría para si mismo, el personal con quien colabora y su empresa, en este caso, la escuela.

	problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo." (p. 65)	
MINED (2008) "Dirección y gestión escolar efectiva". <i>Gestión escolar efectiva, documento 4</i> . El Salvador, San Salvador: Ministerio de Educación	"El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar". (p. 8)	Los directores deben tener cierta empatía con su personal docente, ya que al establecer buenas relaciones puede crear un impacto de cambio y mejoría en su vida personal y profesional.
Reyes Guerra, D. (2013), "Modelos de gestión: la instrucción primaria y normal en el estado de San Luis Potosí", <i>Capítulo cinco. Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación</i> . Matanzas, Cuba.	Actualmente la gestión escolar pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos y que funciona como un proceso que abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico. (p. 141)	Independiente del contexto, los directores no pueden prescindir de apoyar a los docentes que tiene a su cargo en el ámbito pedagógico, pero de igual manera debe considerar estar al día en la parte administrativa, creando cambios necesarios con el fin de mejorar dichos procesos.
García Rojas, Y. (2013), "Modelo de gestión para la introducción de los resultados científicos en los centros educativos", <i>Capítulo siete. Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación</i> . Matanzas, Cuba.	Las funciones de dirección se relacionan con las de gestión y se expresan como conjuntos de labores, tareas y actividades encaminadas a la elaboración y a la realización de transformaciones en el objeto de dirección que deben cumplir los organismos para lograr sus objetivos. (p. 184)	El director tiene una ardua tarea dentro de sus funciones, entre ellas está la gestión educativa para que las labores académicas que se realizan dentro de su escuela tengan un sentido, con el fin de cumplir las demandas que la sociedad actual exige.

SEPEN (2004), <i>“Manual de organización de educación primaria”</i> , Nayarit, Méx.	“Organizar y apoyar el desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las normas y lineamientos señalados en el plan y programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública.” (p. 20)	Los directores no solo tienen funciones administrativas como procesos de inscripción o entrega de documentación en las supervisiones; sino recae en ellos el velar que su plantilla docente genere ambientes de aprendizaje en el que la enseñanza tenga mayor valor. Por lo que debe verificar que todos los maestros cumplan con dichos requisitos, y en caso dado que no, apoyarlos.
López - G., G; L. Slater; García, J. (2010) “Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias publicas de México. Los primeros años en el puesto”. <i>Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación</i> . Vol. 8, No. 4, España: Rinace.	Los directores deben tener las condiciones necesarias para poder sentirse mejor con lo que hacen, reconstruir o fortalecer el vínculo que tienen con su profesión y liderar la reforma de gestión en la escuela propuesta en la retórica oficial, de lo contrario, elevar los aprendizajes de los alumnos será la excepción y no la regla. (p. 46)	Tener un buen ambiente de trabajo y sentirse cómodo con lo que realizan es algo que los directores debe tener en cuenta para cumplir con sus funciones y reforzar su profesionalización.
Nájera, I., Valdés, N. y Castillo, A. (2009) "los procesos de gestión que se desarrollan en la escuela". <i>X Congreso Nacional de Investigación Educativa</i>	"La gestión escolar es entendida como relaciones y estrategias con propósitos de gobierno, que están presentes entre los actores en el desarrollo del	Aunque las escuelas primarias cuentan con el apoyo del gobierno, los directores deben buscar cómo mejorar la calidad de su centro de trabajo

<i>(COMIE) Área 13: Política y Gestión. México.</i>	ámbito escolar y en el ejercicio de su autonomía relativa". (p. 7)	mediantes diferentes estrategias fomentando cierta autonomía.
Zorrilla Fierro, M. y Pérez Martínez, G. (2006) "Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México". <i>Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación</i> , Vol. 4(4e) Madrid, España.	"Dentro de la literatura en eficacia escolar y mejora escolar, ha quedado explícita la importancia del liderazgo del director o directora para la conducción de procesos de cambio y la consecución del incremento en resultados de aprendizaje" (p. 119)	Los directores deben poseer cierto liderazgo para hacer conciencia en sus docentes acerca de las mejoras a realizar en su centro de trabajo, buscando por diferentes medios la mejora continua de ellos y que recaigan en el aprendizaje de sus alumnos.

Pregunta de investigación: **¿Cómo favorece la capacitación el director de la escuela primaria?**

Referencias bibliográficas	Cita textual	Comentario de la cita
UNESCO (2011), <i>“Manual de gestión para directores de instituciones educativas”</i> , Ministerio de Educación, Chile.	“El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela.” (p. 32)	Se recalca la importancia de incluir a todos los agentes dentro de la comunidad educativa, para que así se generen ambientes óptimos de aprendizajes en los estudiantes, con el buen desempeño de los docentes y comandados por el director.
SEP (2016) “Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión en educación básica”. <i>Evaluación del Desempeño del Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión Escolares. Educación Básica.</i> México	El director de Educación Primaria en el desempeño de su función directiva reconoce que la tarea fundamental de la escuela es el aprendizaje de los alumnos, en este sentido, esta dimensión aborda el conocimiento sobre los elementos que deberán guías la práctica directiva, que van desde la organización para el buen funcionamiento de la escuela, hasta el manejo de los contenidos educativos para orientar e identificar las prácticas educativas de los docentes que propician aprendizajes. (p. 29)	El principal objetivo de una escuela es lograr que todos sus estudiantes adquieran conocimientos para hacerlos competente ante la vida, por lo que todos las tareas que se realizan dentro de ella tienen que ir acorde con este propósito, lo que incluye al director; quien mediante sus competencias propiciará en los docentes y alumnos una mejora continua.

Cuevas López, M. (2008) “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directores en un contexto pluricultural” <i>Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado</i>. España.	“Una de la funciones claves de una dirección eficaz es la de establecer metas coherentes y compartidas. Esta capacidad de liderar las tareas de planificación es la que en gran medida va a permitir que el centro avance hacia la excelencia.” (p. 9)	El director tiene que tener marcado los objetivos que quiere tener para su escuela a corto o largo plazo, por lo que es indispensable su capacidad de liderar al grupo de colegiado y los agentes internos dentro de la educación.
Vallejo M. y Vallejo M. (2004) “Supervisión escolar como un proceso de gestión institucional participativa, evaluación crítica e investigación acción. <i>Revista Candidus</i>, Año I, No. 4, Venezuela: Portuguesa.	“La gestión escolar es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece.” (p. 61)	Para promover las capacitaciones y actualizaciones de sus docentes, el director tiene que inmiscuirse en la gestión escolar, para con ello bajar programas, talleres y/o conferencias que le puedan ser de utilidad en sus jornadas.
MINED (2008) "Dirección y gestión escolar efectiva". <i>Gestión escolar efectiva, documento 4</i>. El Salvador, San Salvador: Ministerio de Educación	"La dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes." (p.6)	La meta principal de cualquier institución o director es que sus alumnos aprendan correctamente alcanzando todas las competencias o perfiles establecidos, por ello el encaminamiento hacia los objetivos en común.

MINED (2008) "Dirección y gestión escolar efectiva". <i>Gestión escolar efectiva, documento 4</i> . El Salvador, San Salvador: Ministerio de Educación	"El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes." (p. 12)	Es una de las particularidades de los directores buscar la integración de su plantilla docente mediante un trabajo en conjunto, donde su papel como mediador tiene mayor importancia. Todo ello para ir generando aprendizajes en los maestros para con sus alumnos.
Murillo Torrecilla, F. (2006) "Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido." <i>Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4(4e)</i> Madrid, España.	"Un director o directora para el cambio tienen que ser soñadores, visionarios pero deben tener los conocimientos, destrezas y capacidades para convertir ese sueño en un plan de acción realista, con estrategias útiles." (p. 21)	El director debe ser partícipe de la capacitación y actualización de sus maestros, uno de los ejemplos de su intervención considero entra la motivación, su liderazgo, entre otros. No necesariamente un agente gestor.
Lapatí Sarre, P. (2003) "¿Cómo aprenden los maestros?" <i>Como aprenden los maestros. Cuaderno de discusión 6. Hacia una política integradora para la formación y el desarrollo profesional de los</i>	El maestro es un profesional del conocimiento, obligado a estar atento a su continua evolución tanto en las disciplinas que enseña como en las ciencias del aprendizaje. Esto debiera marcar su formación inicial y esta debiera ser la	El docente como es bien sabido, esta inmerso en el aprendizaje no solo de sus alumnos, sino de sí mismo por lo que esta obligado a adquirir tantos nuevos conocimientos posibles que pueda aplicar en su vida laboral y cotidiana.

maestros de educación básica. SEP. México.	orientación predominante de los programas de actualización. (p. 15)	
Lapatí Sarre, P. (2003) "¿Cómo aprenden los maestros?" <i>Como aprenden los maestros. Cuaderno de discusión 6. Hacia una política integradora para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica.</i> SEP. México.	“La condición esencial para que el maestro aprenda es que tenga disposición a aprender. Aprender implica hacernos vulnerables, suprimir seguridades, asumir riesgos.” (p. 18)	Cuando nos encontramos en un ambiente hostil, en el que los docentes no tienen la mínima preocupación por aprender, muy difícilmente se ofrecen a los alumnos conocimientos y enseñanza de calidad.
Lapatí Sarre, P. (2003) "¿Cómo aprenden los maestros?" <i>Como aprenden los maestros. Cuaderno de discusión 6. Hacia una política integradora para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica.</i> SEP. México.	“Para aprender hay que querer aprender. Y para aprender algo que sirva para mejorar la propia práctica, hay que querer relacionar lo que se aprende con la práctica.” (p. 22)	La mejor manera de aprender es desearlo, buscarlo y quererlo. Por lo tanto, el docente tiene que buscar las herramientas necesarias que le ayuden a mejorar su práctica a través de cursos y actualizaciones que ofrezcan diversas instituciones.

Martínez G., M. G. (2013) <i>La influencia de la profesionalización del docente en la enseñanza. Ra Ximhail Vol. 9, No. 4.</i> Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte: México.	La profesionalización del docente requiere una verdadera convicción personal y toma de conciencia en cuanto a la relevancia del papel que juega el maestro en la sociedad. El maestro que se resiste, o que no le importa reconocer esto, podrá tener toda la “preparación” que pueda tener, pero no la ejercita ni practica en sus aulas. (p. 143)	Mientras el maestro no este conciente que el cambio a un mejor aprendizaje, recae en él, no se puede tener una profesionalización como tal, ya que se deslindan de sus responsabilidades y ética que lo hacen un ser profesional.
Martínez G., M. G. (2013) <i>La influencia de la profesionalización del docente en la enseñanza. Ra Ximhail Vol. 9, No. 4.</i> Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte: México.	Sin una verdadera convicción por lo que se hace, la docencia pasa a convertirse en una tarea desempeñada con desgano, mediocridad y deficiencia”. (p. 145)	Cuando no se ejerce nuestro trabajo con alegría, entusiasmo y sobretodo innovación, caemos en una rutina insípida donde la enseñanza tiende a verse monótona.

Pregunta de investigación: **¿Cómo perciben los docentes la gestión del director para adquirir la capacitación y la mejora de su práctica docente en la escuela primaria?**

Referencias bibliográficas	Cita textual	Comentario de la cita
Camargo et al, (2004) “Las necesidades de formación permanente del docente”. <i>Educación y educadores, volumen 7</i> , Universidad de la Sabana, Colombia.	“La formación permanente (o capacitación) del docente debe entenderse como un proceso de actualización que le posibilita realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada” (p. 81)	Los docentes no están ajenos a los diferentes cambios en su práctica docente, puesto que en un mundo cambiante debemos estar a la vanguardia en los conocimientos para que podamos dar una enseñanza con significado.
Martínez Aguirre, L. (2012) “Dimensión organizativa operacional” <i>Administración educativa</i> . Red Tercer Milenio: México.	La dirección tiene una función de facilitar y dar sentido o una línea de acción a las tareas que administran a la organización. Observa la función de la efectividad y eficiencia de las tareas y encamina a éstas a cubrir las necesidades de la misma. En pocas palabras tiene la finalidad de generar un bien o un servicio. (p. 68)	El director es el eje central de la escuela y el que propicia la adquisición de nuevos conocimientos, siempre y cuando cumpla con sus funciones correspondientes y sea ejemplo de apoyo para los alumnos y personal docente.
Camargo et al, (2004) “Las necesidades de formación permanente del docente”.	“Una de las funciones de la capacitación docente es contribuir al análisis serio y riguroso de la institución educativa y permitir, por una parte, el mejoramiento	No solo los alumnos son los que deben aprender constantemente dentro de la escuela, ya que los docentes están en diferentes cambios y necesitan

<i>Educación y educadores, volumen 7</i> , Universidad de la Sabana, Colombia.	y aprendizaje de los agentes educativos, y por otra, el desarrollo de la organización.” (p. 88)	adquirir las nuevas competencias que van surgiendo o tomando protagonismo.
López - G., G; L. Slater; García, J. (2010) “Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias publicas de México. Los primeros años en el puesto”. <i>Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación</i> . Vol. 8, No. 4, España: Rinace.	“Un desafío constante para los directores consiste en lidiar con el personal de la escuela. Los profesores y conserjes ocupan la tercera parte del universo de las preocupaciones de la mayor parte de los directores tanto en el primer año como en el tercero. Desde la perspectiva de ellos, los docentes se encuentran desencantados, enojados o peleados con su trabajo y compañeros, agobiados, aburridos, indiferentes, hartos o cansados. (p. 40)	Al paso de los años de servicio, es común encontrar una desmotivación por parte de los docentes con respecto al trabajo que desempeñan en su grupo. El director es el agente directo que puede propiciar en ellos una forma diferente de impartir las clases y romper con la rutina que vienen arrastrando.
López - G., G; L. Slater; García, J. (2010) “Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias publicas de México. Los primeros años en el puesto”. <i>Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación</i> . Vol. 8, No. 4, España: Rinace.	“El personal de la escuela representa el mayor desafío de los directores. Los profesores suelen posicionarse como una mayoría en la escuela y someten a prueba la autoridad de quien antes consideraban “igual”.” (p. 44)	Cuando los profesores se encuentran renuentes a las indicaciones que da su jefe directo (director) como los aspectos académicos tienden a hacer el trabajo más dificultoso, y al representar mayoría, el director pierde cierta autoridad.

SEP (2010) “Programa Escuelas de calidad”. <i>PETE Simplificado: Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico De Transformación Escolar</i> ”. Distrito Federal, México.	“El fortalecimiento pedagógico, como estrategia para impulsar el desarrollo de las capacidades humanas de los actores escolares, nos lleva a considerar los siguientes criterios: acciones que permitan a los profesores profesionalizar su función, asesoría pertinente, acompañamiento oportuno, articulación y vinculación efectivas, reforzamiento de competencias docentes y directivas”. (p. 21)	De acuerdo al Programa Escuelas de Calidad, el mejoramiento pedagógico tiene su participación clave, en la obtención de una educación de calidad que debe ofrecer un plantel. Se considera a la capacitación y profesionalización de los docentes como un punto importante ya que crea en ellos cierta sensibilidad antes las diferentes problemáticas que nos encontramos actualmente
Sanguino Mejía, S. (1990) “Un programa de capacitación y actualización docente como medio para la profesionalización de la enseñanza”. <i>Revista Educación y Ciencia Vol. 1</i> , Facultad de Educación de la Universidad Autónoma de Yucatán, México.	“Visto como una necesidad, todo funcionario, empresario o dirigente que tenga a su cargo el manejo de personal, ha de considerar siempre la existencia de algún tipo de programa, llámese de capacitación, adiestramiento y/o actualización.” (p. 53)	Para tener en óptimas condiciones una empresa o en su caso, un centro escolar, es imprescindible que todo el personal con el que cuenta se encuentre en su máxima capacidad, y cumpla con los objetivos específicos que se tienen marcado. Por ello la importancia de la capacitación.
Sanguino Mejía, S. (1990) “Un programa de capacitación y actualización docente como medio para la profesionalización de la enseñanza”. <i>Revista Educación y</i>	La capacitación en su acepción práctica presupone considerar cuando menos dos condiciones básicas que permitan hacer el concepto operativo. La primera condición sugiere que cada habilidad a desarrollar debe ser muy bien definida y la segunda	La capacitación como tal no supone solo una serie de conocimientos teóricos, mucho menos desde la perspectiva docente en el que se pone en práctica todos los conocimientos que adquirimos, por lo que para llevar una buena

<i>Ciencia Vol. 1</i> , Facultad de Educación de la Universidad Autónoma de Yucatán, México.	plantea que una habilidad jamás deberá confundirse o sujetarse a otras habilidades. (p. 53)	capacitación se necesita la combinación de ambos ámbitos.
ISER (2015) “Plan de formación y capacitación docente 2015-2020”, <i>INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION RURAL – ISER-PAMPLONA</i> , Pamplona, Colombia.	“La capacitación y formación docente es un componente central para el desarrollo profesional de los docentes, el cual está influido además por otros factores como: la carrera docente, el status profesional, el sistema retributivo y el clima laboral, entre otros.” (p. 3)	Para los docentes en servicio es primordial estar altamente capacitados ya que la educación es una rama en constante actualización, por lo que quedarse con los conocimientos que obtenemos al egresar del nivel superior, después de un tiempo tiende a ser obsoleto.
ISER (2015) “Plan de formación y capacitación docente 2015-2020”, <i>INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION RURAL – ISER-PAMPLONA</i> , Pamplona, Colombia.	“El diseño de programas de capacitación para el fortalecimiento académico y la docencia, debe responder a los problemas, expectativas y necesidades que tengan planteados la institución y los programas académicos, en general, y sus miembros, en particular” (p. 3)	Como he mencionado anteriormente, las capacitaciones que se impartan en un centro educativo o a los docentes el servicio tienen que ir acorde a las necesidades que tenga el plantel o que ataquen a algunas de las problemáticas que comúnmente se encuentran inmersa en su cotidianidad porque de lo contrario, a pesar de tener cierto valor, no se pondrá en práctica.
SEP (2010) “Programa Escuelas de calidad”. <i>PETE Simplificado: Recomendaciones para elaborar el</i>	“La capacitación y actualización de los maestros, después de su preparación profesional inicial, se ofrece principalmente desde el sistema educativo.	Los maestros no deben quedarse con los conocimientos con que egresan del nivel superior, debido a que en la práctica se

<i>Plan Estratégico De Transformación Escolar</i> ". Distrito Federal, México.	Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico". (p. 71)	encuentran en situaciones que suelen ser diferente a los estudiados; por ello la capacitación docente tiene su presencia aún cuando ya se encuentran en servicio.
SEP (2010) "Programa Escuelas de calidad". <i>PETE Simplificado: Recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico De Transformación Escolar</i> ". Distrito Federal, México.	"La escuela debe implementar medios para que existan procesos de formación entre maestros (pares) y garantizar que lleven a la práctica estos aprendizajes." (p. 71)	Aunque puede considerarse a cada aula como una isla aparte en el que el grupo junto con su docente tienen su forma particular de trabajar, no pueden quedarse ajenos al trabajo en común con la escuela, por ello mediante las capacitaciones y actualizaciones se pueden obtener estrategias que permitan trabajar en conjunto y garantizar el aprendizaje de los alumnos.
Peñas Ramos, M. y Ochoa Manrique, A. (2012) "La capacitación continua de los docentes en educación básica en Sonora, México y la política pública de evaluación: el caso del curso básico nacional al inicio del ciclo escolar". <i>Centro de Investigación en</i>	"Para que un docente tenga las posibilidades de asegurar modificaciones en los resultados educativos de sus alumnos, debe tomar en cuenta que los logros en el aprendizaje dependen de lo que ocurre en el trayecto escolar íntegro del alumno." (p. 402)	Cuando los docentes no se encuentran altamente capacitados pueden inferir drásticamente en el aprovechamiento del alumno y si no se les ofrece buenas enseñanzas, a la larga van creando cierto rezago haciéndolos menos competentes.

Alimentación y Desarrollo (CIAD) Estudios sociales. Sonora, México.		
UNICEF (2008) <i>Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos</i> . New York, Estados Unidos: UNESCO.	“Es importante que los docentes se sientan respetados y estimados, ya que ello reforzará sus capacidades y su buena disposición a la hora de respetar los derechos de los niños” (p. 95)	Muchas veces la forma en el que los docentes apoyan para el trabajo de la escuela tiene que ver con la manera en la que les fue solicitada, por lo que es importante establecer una relación de mutuo respecto y concordancia.
Lindón, M. y Castellón L. (2010) “La formación continua como proceso clave en la profesionalización docente: buenas prácticas en Chile. <i>Revista Latinoamericana de Inclusión Educativa</i> . Vol. 4 No. 1. C	“La formación y transformación de los profesionales del ámbito educacional, tiene un valor añadido y se torna clave en la consecución de la profesionalización docente y en el logro de establecimientos con altos niveles de calidad.” (p. 26)	Para tener mayor y mejores aulas de clases los docentes deben estar en constante formación, lo que les abre paso a una serie de estrategias que hacen más ricas las clases en cuanto a la forma de impartirla y dominarla.
Schelemenson A, K De Letman S, et al. (1996). <i>Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor</i> . Paídos: México.	Las relaciones de trabajo que se establecen entre el personal administrativo, de maestranza, docentes y directores. Es necesario que cada uno conozca su propio rol - y el de los demás- dentro de la organización. Que cada uno sepa qué se esperar de su trabajo. (p. 211)	Cada docente o personal dentro de un centro de trabajo necesita conocer sus funciones para no perjudicar las relaciones que tienen con los demás integrantes, por lo cuales los docentes frente a grupo deben conocer las exigencias que

		tiene para con ello el director y tomarlo con profesionalismo y actitud de mejora.
Zulma, E. (2005). <i>El director de la escuela ¿un actor con autoridad y poder?</i> A Morrortu Editores: Buenos Aires.	“Cuando quienes conducen no constituyen un equipo ni definen códigos comunes de sus acciones, corren el riesgo de actuar según sus propios criterios en cuestiones fundamentales, hecho que provoca adhesiones y oposiciones.	Es común encontrarnos con directores que tienden a comportarse con suma autoridad, ocasionando que se pierdan las buenas relaciones entre éste y su personal docente, haciendo que en muchos de los casos la repuesta que reciben de ellos, sea negativa.

Anexo 11. Matriz de referentes factuales

Pregunta 1. ¿De qué forma ayuda el director al personal docente a la capacitación y la mejora de su práctica docente en una escuela primaria?

Evidencias	INTERPRETACIÓN	Referentes teóricos
<i>“De unos años para acá eh, hemos tratado de elevar esa calidad educativa, precisamente empezando por las, eeh, la forma de ser del maestro, la capacidad que él tiene del manejo hacia un grupo, porque puede ser un maestro que, te puedes encontrar un maestro que sabe mucho, pero si no se sabe expresar, no sabe estar frente a un grupo, no sabe manejar el alumnado, poco o mucho que sea, no tiene un control de grupo, entonces, no sirve de nada que él este muy capacitado.” D1:P9</i> <i>“Pues la directora en sí busca que todos estemos a la vanguardia porque pienso que ella nos ve como cierto medio para lograr un avance en nuestro centro de trabajo. ¿Cómo lo hace? En lo que llevo trabajando aquí,</i>	Se remarca la importancia que tiene el director dentro de su centro de trabajo y la transcendencia de él en cuanto a los conocimientos que debe poseer para realizar un buen desempeño. El cambio para mejora debe iniciar por el mismo docente, por ello es la importancia de la capacitación en busca de mejorar tanto la forma de impartir la clase como dirigirse profesionalmente. Los Consejos Técnicos Escolares tienen la particularidad de retroalimentar las estrategias que se emplean para dar clases, incluso como se combate una misma problemática, lo que da un espacio de intercambio de ideas y posturas que, si se siguen a	

<i>se ve más en los consejos técnicos y como dos veces recurre a la supervisión. Pero directamente que baje de secretaria, no ha hecho gestión la maestra.” M2:P1</i> <i>“Básicamente el director es la cabeza y sí su gestión no es buena, si él no conoce los lineamientos básicamente estaríamos navegando a ciegas, por eso él debe de conocer todos los lineamientos y normatividades para poder hacer una buena gestión en la escuela y no solamente es el trato con los maestros sino su trato más fuerte es con los padres de familia”. M3:P6</i>	como deberían, pueden crear en quienes lo presencian, una actitud de cambio hacia la mejora. Para poder propiciar que el personal docente se capacite y mejore, debe apoyarse de todos los pilares que hacen posible la educación, entre los cuales están los padres de familia. Por lo que debe y tiene que conocer a consciencia todo lo referente a los lineamientos y normatividad. Conocer los lineamientos y normatividades hacen en el director un agente consciente de los aspectos que puede o no hacer dentro de sus funciones, sin afectar su desempeño y calidad laboral, lo cual trae beneficios a su centro de trabajo.	“El involucramiento y participación activa de los padres de familia en las comunidades de los planteles, contará también con propósitos específicos que fortalezcan el acompañamiento a la trayectoria educativa de los estudiantes: Construir un ambiente familiar de afecto y apoyo al desempeño escolar” <i>SEP (2018) “Nuevo modelo educativo: Guía de trabajo para directivos, docentes y padres de familia.” (p. 5)</i> “Al referir a la normatividad en materia de educación, indiscutiblemente se distingue una ubicación legal o jurídica.” <i>Reyes - Monjaras, M. E. et al (2010) Importancia de una normatividad en</i>
---	--	---

		la educación a distancia de la Universidad Autónoma Del Carmen. U. Tecnociencia 4 (2) (p. 6)
--	--	--

Pregunta 2. ¿Cómo favorece la capacitación docente el director de la escuela primaria?

<i>“Si el docente requiere o no puede enfrentar su situación pedagógica por alguna situación con algún alumno, pedagógicamente hablando, viene, recurre a mí, y platico con la maestra de educación especial, buscamos una estrategia entre los tres y se pone en marcha. Pero ya seria de una manera especializada.” D1:P3</i>	El acompañamiento docente es importante porque el docente como tal, no siempre conoce todo lo referente a la educación y el director, como un ser preparado, tiene la facultad de apoyar a su compañero a realizar un mejor trabajo y dar un buen rendimiento en sus jornadas.	“Participar en un proceso de actualización conduce a una mejora en la impartición de clases, lo que conlleva a incluirse en el avance hacia la calidad educativa.” (p. 5)
<i>“Yo siempre exhorto al compañero que haga sus cursos. Ahorita estamos llevando un curso en línea, todos los docentes de esta escuela llevan el curso en línea del Nuevo Modelo Educativo, precisamente para que ellos, el próximo ciclo escolar empiecen desde agosto a planearlo lo que van a hacer.” D1:P5</i>	La exhortación, aunque no es lo mismo que motivar se puede considerar dentro de ella ya que se pretende que el personal docente al que se “exhorta” realice ciertas acciones por su propia decisión, aunque detrás este cierta influencia del director como mediador para que se hagan.	La formación t actualización docente no ha evolucionado de acuerdo a las necesidades del sistema educativo, un claro ejemplo está en que gracias a la necesidad de expansión de la educación, ha provocado la improvisación del docente y la saturación de estudiantes dentro de un aula, obviamente esto genera una baja calidad en la enseñanza. (p. 9)

<i>“Muy bien, nosotros hacemos la retroalimentación, o constantemente le estamos, en mi caso, siempre no nada mas en los Consejos Técnicos, sino de manera informal siempre trato de que mis compañeros estén muy orientados en las innovaciones.” D1:P8</i>	Para progresar dentro de un colectivo es necesario tomar en cuenta todos los aspectos que obstaculizan el avance, por lo que considero la retroalimentación es la estrategia más honesta en la que se puede apoyar la directora y los docentes; y es en este caso cuando puede reconocerse sí es necesaria una capacitación y en qué temas en específico, por lo que revisar lo que se hace bien o mal ayuda a promover la capacitación.	
<i>“Se encuentran los Centros de Maestros, si, y por medio de la mesa técnica, que son las que orientan y mandan los cursos, eh, u orientan también cuando vienen las visitas de la supervisión escolar, sabe que maestro, me gustaría que, pues, más adelante va a haber un curso, e usted lo necesita, ese tipo de situaciones, como dijiste hace rato, de acompañamiento más que nada.” D1:P11</i>	El director como cabeza del centro escolar debe promover por diferentes instituciones que los maestros reciban las capacitaciones que necesiten, entre ellos se encuentra los centros de maestros quienes desde tiempo atrás brinda sus servicios para mejora del magisterio, aunque solo den ciertas estrategias se logran mediante el acompañamiento del docente.	El acompañamiento pedagógico lo planteamos como mediación de recuperación y revitalización del quehacer educativo en comunidad; como experiencia y posibilidad para reencantar la vida escolar y las historias vocacionales fundentes de héroes y heroínas de nuestras aulas que dan sentido a la acción docente. (p. 533)
<i>“Tenemos como base principal, la comunicación, si, si no hay comunicación, pues no entendemos el mismo lenguaje y no podemos, eh, tomar acuerdos, así tener</i>	Toda organización de diferentes índoles debe tener como base la comunicación ya que permite estar en la misma sintonía sobre las cosas que deben o no realizar y de esta forma	

Pregunta 3. ¿Cómo perciben los docentes la gestión del director para adquirir la capacitación y la mejora de su práctica

docente en la escuela primaria?

<i>“Capacitación como dice la palabra es enseñar algo que se desconoce. Son conocimientos que como docentes no tenemos presente y que nos son de gran utilidad para nuestras jornadas. Es parte de nuestro quehacer como docente y nuestra obligación tomarlas, porque estamos en un mundo de cambios constante y que sabemos que los niños no son los mismo que de hace cinco años o diez.” M2:P8</i> <i>“Yo diría que mediante el dialogo. No puede establecerse de otra manera que no sea mediante la comunicación porque es el pilar con el que debemos regirnos y relacionarnos. Ella se acerca de forma general para con nosotros y brinda su apoyo en las necesidades que tenemos y que obviamente ella puede solucionarnos, es lo que la hace una buena líder, y creo que de ahí viene que nosotros tengamos esa responsabilidad de corresponderle en las cosas que</i>	Es importante que los mismos docentes conozcan lo que implican capacitarse, los beneficios que tendrán al hacerlo y a quienes podrían ayudar con sus nuevos conocimientos.	“La formación permanente (o capacitación) del docente debe entenderse como un proceso de actualización que le posibilita realizar su práctica pedagógica y profesional de una manera significativa, pertinente y adecuada” (p. 81)
---	---	---

<i>tenemos y debemos que hacer, hasta las capacitaciones aunque no nos gusten, siempre y cuando no afecten nuestros tiempos extras.” M2:P12</i> <i>“Ella confía en nosotros y esa misma confianza le es retribuida a través de las cosas que nos encomienda, sin necesidad que esté atrás de nosotros, porque como te he dicho, es lo que debe hacer un líder, así que si creo que la relación que forjo ella con nosotros es buena y estable.” M2:P13</i> <i>“Realmente la capacitación docente es imprescindible en cualquier nivel... Es aquello que como maestro te ayuda a ir mejorando día a día a enriquecer tu labor docente, a veces unos compañeros pueden decir “¡Hay! Más capacitación docente, yo ya lo sé todo”, pero realmente no es así.” M3:P8</i>	La confianza propicia en los docentes una comodidad y cierto respeto por parte de su jefe que es el director, por lo que es importante tenerlo en cuenta tanto para mejorar a los docentes como a los niños. Independiente de la experiencia que un docente obtenga en su jornada diaria, todos están obligados a actualizarse periódicamente, con el fin de mejorar sus estrategias y empaparse de los nuevos conocimientos que van surgiendo, por lo que la capacitación es fundamental en todos, desde docente hasta director.	“Es importante que los docentes se sientan respetados y estimados, ya que ello reforzará sus capacidades y su buena disposición a la hora de respetar los derechos de los niños” (p. 95) “Cuando los profesores tienen la oportunidad de aprender conocimientos, destrezas y examinar sus creencias acerca del trabajo, su tiempo llega a ser más productivo.” (p. 75) <i>González, M. (2003) “Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales”, Universidad de Navarra.</i>
--	---	--

<i>“Pues, en esta escuela, nuestra directora es una persona que nos motiva, a los maestros para motivar a los padres de familia, para realizar eventos para la mejora de la infraestructura de la escuela, para poder recaudar fondos para la mejora de las instalaciones, por ejemplo. Ella es una persona que fomenta el trabajo en equipo. Ella nos presenta un plan para la mejora de la escuela en donde cada uno puede aportar ideas para realizar el proyecto de mejora de la mejor manera.” M4: P1</i> <i>“Nuestra directora nos motiva por medio de la confianza hacia nosotros y el reconocimiento, aunque sea solo verbal, de las labores que se llevan a cabo en las aulas con los niños. Creo que más que estar atrás de nosotros para que se hagan las cosas, la maestra, directora, nos da ese aliento con los resultados que se obtienen con los alumnos, y si estamos un poco mal, nos da apoyo para mejorar la situación y obtener mejores resultados.” M4:P5</i>	Trabajo en equipo puede ser un sinónimo de trabajo colaborativo puesto a que se necesita de una organización sistemática para poder llegar a los objetivos que se plantean, y dentro de la educación y en la jornada rutinaria de los docentes debe tener mayor realce. Todo esto llevado a cabo por la directora de la escuela. Cuando existe la confianza la motivación siempre estará presente porque de esa forma el director hace sentir parte del equipo a todos los maestros y propicia a que ellos se sientan bien en el centro de trabajo y con las labores que realizan, lo cual es beneficio para la escuela en general.	“El trabajo colaborativo tiene como finalidad alcanzar unos objetivos, marcados por el grupo a través de unas herramientas que el mismo grupo diseña para facilitar el trabajo.” (p. 3) <i>Dominguez, V. D. (2011) Importancia del trabajo colaborativo en las guías docentes para el primer curso de Estudios Franceses. Departamento de filosofías integradas. Universidad de Alicante.</i> La gestión escolar es la manera propia de cada escuela para asumir y
---	---	---

<i>“Pues, es de vital importancia, hablando de gestión, la directora es la dirigente de la escuela, de ella depende la obtención de recursos para mejorar la infraestructura de la escuela, ante los órganos de la Secretaría de Educación, considero que la directora es la representante de todos los que trabajamos en la escuela, ella debe conocer las necesidades tanto físicas de la escuela, como de la preparación o actualización de los maestros.” M4:P6</i> <i>“La maestra antes de ser directora pues igual daba clases frente a un grupo; es además una persona amable y atenta con los maestros y eso es de mucha importancia, es de vital importancia para ser un líder y cómo te decía, un líder es el que inspira a hacer las cosas, no el que obliga a hacerlas.” M4:P7</i>	Como representante de la escuela la directora cuenta con una serie de responsabilidades dentro de las cuales están que los docentes estén preparados por lo que es su deber velar por bajar capacitaciones y talleres que sean a beneficio de la escuela. Cuando la directora toma en cuenta la amabilidad o buen trato hacia sus docentes, propicia inherentemente una motivación por hacer las cosas correctamente, incluso no se necesita realizar exhortación o poner condiciones para hacer dichas tareas.	materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiana en el que participan maestros, alumnos, director, padres de familia y autoridades educativas. (p. 9) “Parece que motivar supone satisfacer al empleado, complacerle para que trabaje más y, los directivos como consecuencia de no estar dispuestos, o de ver imposible satisfacer, desestiman el motivar”. (p. 4) <i>Gallardo, E. (2007) “¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?” Aproximación al modelo de proceso de motivacional en las organizaciones. Universidad de Barcelona.</i>
--	---	--