



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

**LA FUNCIÓN DEL DIRECTOR EN LA ASESORÍA DE LA
PLANEACIÓN DIDÁCTICA DEL DOCENTE EN EL NIVEL
SECUNDARIA**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**QUE PRESENTA:
PETITA AGUILAR MEDINA
ROSA ELENA TORRES ALVAREZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO

JULIO, 2015



DICTAMEN DE TESIS

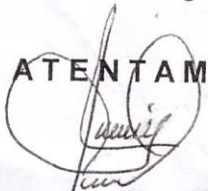
Villahermosa, Tabasco; a 05 de Febrero de 2015.

LIC. PETITA AGUILAR MEDINA
LIC. ROSA ELENA TORRES ÁLVAREZ
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 FUNCIÓN DEL DIRECTOR EN LA ASESORÍA DE LA PLANEACIÓN DIDÁCTICA DEL DOCENTE EN NIVEL SECUNDARIA"**, 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. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CONTRERA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 27DUP00010
VILLAHERMOSA, TAB.

Resumen

Actualmente nuestra sociedad enfrenta transformaciones notorias. Por ende, los maestros como profesionales de la educación fortalecen las capacidades intelectuales de los estudiantes, potenciando aprendizajes significativos, favoreciendo el desarrollo de habilidades críticas y científicas que intervienen para adquirir nuevas formas de convivencia democrática. El docente cuenta con una herramienta importante denominada planeación didáctica. De esta manera nace el presente trabajo de investigación cuyo objetivo es brindar un panorama del funcionamiento pedagógico y administrativo del director, en dos instituciones públicas de nivel secundaria ubicadas en la zona urbana del municipio de Centro, Tabasco. Definiendo de éste modo el papel que desempeña el director, en la función de revisión de la planeación didáctica del docente, como promotor de ajustes necesarios para el correcto funcionamiento de la escuela, la redacción es importante ya que es el plan que realizará el docente para impartir conocimientos a los alumnos empleando diversas estrategias; permitiendo a las instituciones educativas sobresalir en el aprovechamiento de los tiempos empleados para cada asignatura, mediante los resultados obtenidos el lector podrá conocer las perspectivas que tienen los docentes sobre el desempeño de las funciones del director de secundaria.

Abstract

Nowadays society is facing notorious changes. Therefore teachers as educational professionals encourage intellectual skills, promoting meaningful learning, in favor of critical and scientific abilities in order to acquire new forms of democratic convivency. Teacher has a very important tool called lesson plan. Because of this, the current research main objective is providing a scenery about director's administrative and pedagogical work, considering two public secondary schools located in Centro Municipality's urban zone, belonging to Tabasco State. Defining in this way director's roll when he checks teachers daily didactic planning, as a precursor of necessary adjustments for reaching an optimum function of it; the one is important because it is going to be done by teachers for disseminating knowledge by means of variety of strategies, allowing educational institutions stick out based on dedicate subjects' times; due to the results readers will know teachers' perspectives concerning to junior high-school director's functions and performance.

Agradecimientos

Dra. Edilma Maldonado Jarquin

Por enseñarme que solo a través del trabajo arduo y el compromiso es posible alcanzar las metas que nos planteamos, gracias.

Prof. Jorge Luis Acosta Crespo

Por su sentido tan peculiar de hacer nuestra estancia de verdadero provecho en esta etapa. Más allá de conocimientos fue de gran apoyo para esta servidora.

Dr. Edilberto Sánchez Cruz

Para usted expreso mi gratitud por sus sabios consejos, por ser una amigo incondicional siempre al pendiente, la admiración por su sencillez y calidad humana.

Prof. Lucio Ramírez Cruz

Con mucho respeto, afecto, por sus acertados consejos a este trabajo de investigación.

Prof. Ángel Mario Hernández Bravata

Por su disposición para apoyar este trabajo de investigación y una servidora. Gracias.

Dedicatorias

A Dios

Porque me presto vida, salud y energía para alcanzar este sueño tan anhelado

A mi madre la Profra. Petita O. Medina Recio

Con todo mi corazón, por su amor incondicional, apoyo, amistad y sabios consejos. Esto es posible por ti. Gracias por creer en mí.

A mi padre el Prof. Luis M. Aguilar León

Porque con su ejemplo me ha enseñado a luchar por lo que creo, por hacer de mí una mujer responsable. Gracias.

A mis hermanas

Fabiola por su cariño incondicional, su valioso apoyo en todo momento y sus consejos.

A Tere por predicar con el ejemplo de lucha.

A Mariluis por ser una mujer en constante crecimiento eres un ejemplo de vida.

Las amo.

A mi compañero de vida Omar Cruz Cruz

Por qué este triunfo también te pertenece, siempre estuviste al pendiente de mí, tu paciencia, ser mi cómplice, compañero de vida y a migo.

Te amo

A mis niños

Sofía, Leonardo, Martha Olivia y Regina

Ustedes son mi vida los amo con todo mi corazón.

A mis cuñados

Ramón por tu apoyo tecnológico, tu buen sentido del humor y compromiso con la familia.

Arturo por tomarte la vida tan feliz.

Jaime por tu living la vida loca.

Dedicatorias

A DIOS

Por permitirme culminar un proyecto más de vida, con salud, entusiasmo y dedicación.

A MIS PADRES

Mvz Faustino Torres Castro (+)

Guadalupe Álvarez de Torres (+)

Por su gran ejemplo, el cual marco mi vida de manera positiva para siempre, gracias y donde quiera que estén, sé que sigo recibiendo sus bendiciones, los amo.

A MIS HIJAS

Iliana y Sarahi

Gracias por su amor, cariño y comprensión, por haberme permitido ausentarme de sus vidas para poder prepararme profesionalmente, las amo incondicionalmente.

A MIS HERMANOS

Por el apoyo que me han brindado incondicionalmente, permitiéndome lograr este sueño en mi vida profesional.

Dictamen	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Agradecimientos.....	v
Dedicatorias	vi
Dedicatorias	vii
Introducción	1
Capítulo 1 El diseño de la investigación.....	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Preguntas de investigación	7
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Justificación	7
1.5 La cuestión metodológica	9
1.5.1 Tipo de investigación.....	10
1.5.2 Técnicas e instrumentos de investigación.....	11
1.5.3 Contexto.....	12
1.5.4 Características de los informantes claves.	13
1.5.5 Acceso al campo.	13
Capítulo 2 Funciones de los directores y docentes en educación secundaria	17
2.1 El director de escuela secundaria.....	17
2.2 Las funciones del director.....	18
2.3 Formación profesional del director.....	20
2.4 Tipos de directores.....	22
2.5 Aptitudes que deben tener los directores	24
2.6 Los docentes de educación secundaria	26
2.7 Formación profesional del docente de secundaria.....	27
2.8 Funciones de los docentes	28
Capítulo 3 La planeación didáctica en secundaria	30
3.1 Concepto de planeación didáctica	30
3.2 La planeación didáctica en la escuela secundaria.....	32
3.3 Elementos de la planeación didáctica	34
3.4 Recursos didácticos para elaborar la planeación	36
3.5 Revisión de la planeación didáctica.....	37
3.6 Aplicación de la planeación didáctica	39

Capítulo 4 El asesoramiento a los docentes en la planeación didáctica.....	41
4.1 Concepto de asesoramiento pedagógico	41
4.2 Reuniones de trabajo para elaborar la planeación didáctica	43
4.3 Asesoramiento pedagógico para elaborar la planeación didáctica	45
4.3.1 Revisión en la planeación didáctica.....	47
4.3.2 Adecuaciones en la planeación didáctica.....	48
 Capítulo 5 Resultados del estudio.....	52
5.1 Los aspectos que toma en cuenta el director en la revisión de la planeación didáctica del docente	52
5.2 Acciones que implementa el director en la asesoría de la planeación didáctica del docente	55
5.3 Percepción de los docentes en el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica.....	58
 Conclusiones.....	60
Referencias	65
ANEXOS.....	69
Anexo 1 Guion de entrevista a directores	70
Anexo 2 Guion de entrevistas a docentes	72
Anexo 3 Entrevista 1 a director de secundaria	74
Anexo 4 Entrevista 2 a director de secundaria	77
Anexo 5 Entrevista 1 a docente de secundaria	79
Anexo 6 Entrevista 2 a docente de secundaria	81
Anexo 7 Entrevista 3 a docente de secundaria	84
Anexo 8 Entrevista 4 a docente de secundaria	87
Anexo 9 Matrices de referentes Teóricas	90
Anexo 10 Matrices de referentes Factuales	118

Introducción

Día a día, la escuela se enfrenta a nuevos retos para formar individuos con las competencias y habilidades que le permitan desenvolverse ante la vida.

Por ellos las instituciones educativas requieren estar preparadas para afrontar las dificultades que se le presenten y lograr que el docente realice su labor de manera adecuada.

Esta investigación consta de cinco capítulos el primero hace referencia al planteamiento del problema, los objetivos que se pretenderán lograr, las preguntas de investigación y la justificación.

En el segundo capítulo nos dimos a la tarea de describir a nuestros elementos principales los directores y docentes en educación secundaria desde su perfil, las funciones que le competen a cada uno, sus características y las aptitudes que deben tener para desempeñar de manera adecuada su labor.

En el capítulo tres se desarrolla la planeación didáctica en el nivel secundaria, definiéndola de acuerdo a los parámetros que debe cumplir, como se realiza la planeación en la escuela secundaria, los elementos que debe presentar, los recursos didácticos para elaborarla y la revisión que realiza el director.

En el capítulo cuatro nos abocamos al asesoramiento partiendo desde su conceptualización, las reuniones de trabajo para elaborarla, el asesoramiento pedagógico, la aplicación y las adecuaciones que se le sugieren a los docentes en torno a la planeación didáctica.

En el capítulo cinco se presentan los resultados del estudio en las instituciones seleccionadas, las acciones que implementa el director en la asesoría de la planeación didáctica del docente y la percepción de los docentes en el desempeño de las funciones del director en el proceso de revisión de la planeación didáctica.

En el aparatado de las conclusiones, podremos apreciar los argumentos a las cuales llegamos al término de dicha investigación, así como alternativas para mejorar la planeación didáctica, las referencias bibliográficas que sustentan de manera teórica esta investigación. Finalmente se contemplan en los anexos, los guiones de entrevista a docentes y directores, las entrevistas completas, las matrices teóricas y factuales que sustentan la elaboración del informe que se presenta en las siguientes páginas.

Cabe señalar que cada segmento que conforma este estudio contempla citas correspondientes a las fuentes de información empleadas para sustentar este documento.

Capítulo 1.

El diseño de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

Desde el punto de vista pedagógico la escuela es el espacio para aprender, desarrollar y generar una estructura diferente, en la cual se permite la participación democrática y responsable de los diferentes componentes de la comunidad escolar.

Cada escuela puede desarrollarse, revitalizarse, perfeccionarse generando la participación y compromiso de sus miembros, en esta dinámica el trabajo del director es importante pues tiene que desplegar procedimientos y mecanismos necesarios para lograr entender y desarrollar el potencial de la institución a su cargo.

Para lograr el desarrollo de la escuela secundaria el director con su equipo debe diseñar una organización articulada, entre el taller, el aula, los laboratorios, que garanticen el logro de los proyectos y metas que se han trazado en la institución, previamente diseñadas por los académicos de cada institución.

El pedagogo Svin (1983) considera al “director como un profesionalista que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir le corresponde guiar el trabajo propiciando el desarrollo de los miembros del plantel educativo” (p.35), este investigador define el rol que presentar el director en el ámbito educativo.

La problemática que se detecta en algunas de las escuelas secundarias es que los directores no realizan su función en la asesoría de la planeación didáctica del docente, debido a que en ocasiones esta función se delega a un coordinador académico u otra figura dentro de la institución para ser revisada o simplemente es entregada, convirtiéndose solo en un requisito administrativo que se entrega al área académica, generando que no se realice el seguimiento de las actividades de la práctica educativa que se debe efectuar en el aula.

Los directores de las escuelas secundarias hoy en día, deben estar preparados en las competencias para promover e implantar los cambios necesarios, que les corresponde como encargado de la institución. El director debe tener visión claramente definida sobre el liderazgo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten. Él es el encargado de brindar apoyo para que los docentes realicen los procesos necesarios con el propósito de elevar la calidad educativa, logrando la excelencia académica a través de la formación para el trabajo, sustentado en la inclusión social, atendiendo a la diversidad.

De acuerdo a las funciones generales del director de escuela secundaria, emitido en el acuerdo 98, publicado en el Diario Oficial de la Federación el martes 7 de diciembre de 1982 se encuentran:

SEP (1982). Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia al plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y disposiciones establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes (párr. 5).

La función directiva requiere coordinación de las actividades del personal que labora en la institución y le corresponde al director ejercer esta función, debiendo actuar como organizador de los trabajos que se le confieren.

El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, tomando en cuenta el trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo, lo cual permitirá obtener resultados que fortalezcan o debilitan a la institución, debe conocer los aspectos internos del funcionamiento de la escuela: normas de convivencia del personal docente, relación cordial con sus compañeros y capacidad de integración.

Las diversas teorías sobre la organización escolar perciben y definen de múltiples maneras el perfil, el rol y las funciones que le corresponde desempeñar el director escolar. Sin dejar de lado que se presentan diversas formas de conceptualizar el papel que debe realizar el director partiendo desde las aptitudes que son necesarias para dirigir el centro educativo a su cargo.

No obstante debemos recordar que en las instituciones, el éxito y el alcance de las metas que se establecen en cada ciclo escolar dependerá de la organización y el proceso de gestión de la cabeza principal el director. Dentro de las funciones que le competen se encuentran: organizar, planear, coordinar, evaluar, llevar a cabo la gestión en materia de infraestructura de la escuela, entre otras actividades. Al respecto el autor afirma que:

El responsable de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un

líder educacional, para lograr los objetivos de una gestión educacional con las condiciones actuales de vida de nuestro país y educando” (Rodríguez, M. 1998, p. 38).

De acuerdo a Rodríguez M., el director debe ser un líder capaz de guiar a los docentes y a la institución, con la finalidad de lograr mejoras en la calidad educativa y tomando en cuenta herramientas que le permitan la gestión favoreciendo el proceso de enseñanza - aprendizaje de los alumnos.

El director de escuela secundaria tiene el papel designado o autorizado por la Secretaría de Educación Pública como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento de la misma.

En virtud de esto surgió el interés al respecto como docentes, de realizar esta investigación para conocer cuál es el papel que desempeña el director en la revisión de la planificación didáctica que se lleva a las aulas, como desempeña sus funciones y como conciben los docentes el desempeño de las funciones que le competen en la práctica pedagógica.

A través de la consulta en los centros de maestro se sabe que actualmente el director cuenta con las herramientas necesarias para conocer sus funciones las cuales se ven reflejadas en el acuerdo 98 emitido en el diario oficial de la federación, en este documento se describen en quince apartados generales las funciones del director y el tercero textualmente planteó, SEP (1982) “vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio” (párr.8). Este documento definió de manera concreta el papel que debe desempeñar el director frente a la

responsabilidad que le atañe en la revisión de la planificación didáctica en el nivel secundaria.

1.2 Preguntas de investigación

¿Qué aspectos toma en cuenta el director en la revisión de la planeación didáctica del docente?

¿Qué acciones implementa el director en la asesoría de la planeación didáctica del docente?

¿Cómo perciben los docentes el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica?

1.3 Objetivos

Conocer los aspectos que toma en cuenta el director en la revisión de la planeación didáctica del docente.

Determinar qué acciones implementa el director en la asesoría de la planeación didáctica del docente.

Conocer cómo perciben los docentes el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica.

1.4 Justificación

La presente investigación se realizó con la finalidad de conocer como desempeña el director las funciones que le competen, a partir del análisis de los datos obtenidos de

la percepción brindada por los implicados al respecto de la planeación didáctica.

Asimismo al brindarnos su experiencia sobre el modo como se trabaja y la interacción que prevalece en la institución, como realizan el proceso de diseño del plan de trabajo, los criterios que utiliza el director en la revisión, como es realiza la evaluación y si se genera el seguimiento a la planeación didáctica de los docentes del nivel secundaria en escuelas públicas, lo cual permitirá mejorar la práctica educativa que se proporciona a los alumnos.

El trabajo que desempeña el director es relevante para que la escuela se organice y funcione a fin de lograr los objetivos educativos. Lo cual requiere de claridad en las perspectivas de eficacia y la mejora continua como punto de partida para lograr los estándares de calidad.

Al director le corresponde articular la estructura, planificación, gestión de los recursos, ser propositivo en la institución que presta sus servicios. Él tiene la responsabilidad de conocer sus funciones para poder emitir juicios que conlleven a mejorar continuamente y sobre todo en la planeación didáctica que es la base para impartir conocimientos a los alumnos.

Podemos añadir que los directores y docentes deben tener un amplio conocimiento de los planes y programas vigentes que se ejercerán a lo largo del ciclo escolar.

1.5 La cuestión metodológica

La selección del método implicó tener delimitados los elementos que se tomarían en cuenta como base de esta investigación. Al implementar el estudio cualitativo permitió el análisis de los datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los informantes clave para comprender el comportamiento de los involucrados en el significado que le atribuyen en la interacción social diaria, reflejando, describiendo e interpretando la realidad educativa con la finalidad de comprender los acontecimientos, a partir del punto de vista que le atribuyen los participantes y brindando la oportunidad de presentar los resultados de forma objetiva.

Al respecto del método cualitativo el autor Bisquerra, R. (2004) “los métodos cualitativos permiten relatar los hechos y han demostrado ser muy efectivos para estudiar el comportamiento, funcionamiento organizacional y las relaciones de interacción de un fenómeno” (p.293), al emplear este método nos permitió describir lo acontecido en una escuela secundaria de organización completa, relatar situaciones, su estructura, desempeño desde el punto de vista de los docentes y directores de las instituciones seleccionadas para esta investigación.

Cabe señalar que en la realización de esta investigación fueron empleados grabadoras como medio auxiliar y notas escritas, para el subsecuente análisis de los datos obtenidos sobre la realidad estudiada.

Finalmente la información fue registrada, clasificada y le fue asignada una clave a cada entrevistado, para el posterior análisis de los datos.

1.5.1 Tipo de investigación.

En esta investigación fue empleado el método de estudio de casos, lo cual permitió considerar a cada institución de manera independiente con su director y sus respectivos docentes como casos de manera aislada, a continuación se contrastó el modo de trabajo entre las instituciones entrevistadas, se analizó el desempeño de los involucrados y lo acontecido desde el punto de vista de los informantes clave.

La aplicación de un estudio de casos en el proceso de investigación, nos permitió organizar y emplear una serie de pasos para profundizar en la obtención de la información, para Yin (1989) “el método de estudio de casos es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (p.165). Los datos obtenidos a través de las entrevistas, admitieron el análisis de los argumentos para que el director efectúe la revisión de la planeación didáctica de los docentes, así como saber los aspectos que toman en cuenta en la revisión y la percepción que tienen los docentes acerca del desempeño de la labor directiva.

En el transcurso se conoció el entorno de la institución, considerando el contexto desde el punto de vista de quienes lo viven. Implico estar conocer experiencias y situaciones cotidianas, dio la pauta para generar el análisis del entorno. Respecto al método de casos lo define el autor Bisquerra, R. (2004) “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas” (p.311), el estudio de casos aportó elementos para conocer a las instituciones seleccionadas, a partir de la recogida de datos.

1.5.2 Técnicas e instrumentos de investigación.

El uso de técnicas e instrumentos de investigación apropiados nos brindó una visión sobre los participantes en la interacción diaria y conseguir los datos requeridos.

La determinación y aplicación de la entrevista semiestructurada en esta investigación, permitió lograr los objetivos planteados previamente a la recogida de datos, esta técnica consistió en tener con anticipación una guía elaborada sobre lo que deseábamos conocer a través de los informantes clave en la realización de las entrevistas y con la posibilidad de replantear las preguntas para que éstas se desarrollaran de manera fluida. A partir de ello obtuvimos la perspectiva de los participantes, y posteriormente realizamos el registro de los datos obtenidos.

Al respecto de las características que presenta la técnica de entrevista semiestructurada nos habla el autor Bisquerra, R. (2004) “la descripción de grupos sociales, escenas culturales a través de la vivencia de experiencias de las personas implicadas con el fin de captar como definen su propia realidad y los constructos que organizan su mundo” (p. 302), con los cuales obtuvimos datos comprobables para el análisis de las instituciones educativas seleccionadas.

La opinión de los implicados nos permitió estar al tanto de situaciones que acontecieron de forma narrativa proporcionándonos datos que resultaron esenciales para el proceso de análisis de la percepción de los implicados y al respecto la SEP (1982) “constituyen una oportunidad para desarrollar y poner en práctica habilidades como: observación, saber escuchar, el diagnóstico, toma de decisiones orientados a la obtención de información” (párr. 9), con base a la cita anterior podemos añadir que esta

investigación nos brindó la oportunidad de poner en práctica habilidades, para conseguir los datos requeridos en el proceso de la entrevista.

Al respecto, el autor señala:

Dado que los casos representan situaciones complejas de la vida real, es factible poner en práctica habilidades de trabajo grupal tales como: la negociación, toma de decisiones y la comunicación efectiva. El análisis o el estudio de un caso demandan ser sensibles a la relación entre conceptos, funciones y procesos” (Elliot J., 1990, párr.6).

Al estudiar las situaciones desde una perspectiva objetiva, admitió tomar decisiones en el desarrollo de las entrevistas. Además nos dio la pauta para ser sensibles a los límites y las posibilidades de la realidad que se presentan en el ambiente educativo al momento de aplicar este instrumento de investigación.

1.5.3 Contexto.

La investigación se llevó a cabo en dos instituciones públicas de nivel secundaria, en la zona urbana localizada en el municipio de Centro, Tabasco. Para la realización de la misma; se llevaron a cabo tres entrevistas, una al director y a dos docentes de cada institución. Esto nos permitió conocer la opinión de las partes involucradas en el quehacer educativo. Las instituciones seleccionadas fueron: la escuela “Secundaria Técnica # 28” ubicada en la calle Choco Tabasqueño s/n de la Colonia Gaviotas Norte, con clave C.C.T. 27DST0028B, adscrita a la zona escolar número 2 perteneciente al sector número 13 en el municipio del Centro, Tabasco.

Y la escuela “Secundaria Técnica #11” localizada en la calle Marcelino García Barragán # 302 de la colonia 18 de marzo, con clave del centro de trabajo 27DST001B,

perteneciente a la zona escolar 7 adscrita al sector 2, cabe señalar que ambas instituciones son de organización completa.

1.5.4 Características de los informantes claves.

En esta investigación fue necesario establecer relaciones abiertas con quienes desempeñaron el papel de informantes claves, ya que para el desarrollo de esta fueron requeridos vínculos de confianza para que en la entrevista manifestaran sus impresiones sobre su propia realidad y la de los demás.

Los criterios empleados para la selección de los entrevistados fueron: que los dos docentes estuvieran frente a grupo, que contaran con más de seis años en el servicio en la misma institución educativa y se incluyó en este proceso al director de cada institución el cual debía presentar las siguientes particularidades: ser directores efectivos con más de cuatro años desempeñando esta función en el mismo plantel y con más diez años en el servicio. La experiencia brindada por los entrevistados en el mismo centro educativo permitió ampliar nuestro panorama sobre el proceso de elaboración de la planeación didáctica y la asesoría pedagógica.

1.5.5 Acceso al campo.

Al concebir la idea de realizar una entrevista, con frecuencia solemos pensar que es fácil. Sin embargo en la práctica surgen eventos inesperados que interfieren con el desarrollo de la misma.

Para esta investigación se realizó un primer acercamiento con los responsables directos de cada una de las instituciones educativas seleccionadas. La primera institución fue la escuela secundaria técnica # 28, ubicada en la calle Choco Tabasqueño s/n de la colonia Gaviotas Norte, en un primer momento explicamos el motivo de nuestra visita y solicitamos otra fecha para realizar las entrevistas a la directora y a dos docentes. No podemos omitir manifestar que en este primer acercamiento se realizó en un ambiente cordial.

En la segunda institución educativa el director de la escuela secundaria técnica # 11, localizada en calle Marcelino García Barragán # 302 en la colonia 18 de marzo él nos recibió en su oficina, allí le explicamos el motivo de nuestra visita para lo cual accedió a brindarnos una fecha posterior para realizar las entrevistas y nos marcó los horarios en los que nos podría permitir de nueva cuenta regresar a la institución para realizar nuestro trabajo de campo.

En el caso de la primera entrevista realizada a la directora de la escuela secundaria técnica # 28, la directora del plantel a quien se le denominó **D1**, nos recibió en su oficina para exponer su opinión sobre los cuestionamientos que previamente nos habíamos planteado. La entrevista se llevó a cabo el 9 de diciembre de 2013, sin ningún contratiempo en las instalaciones que ocupa el área de la dirección del centro educativo en el turno vespertino, la entrevista inicio a las 2:15 p.m. y concluyó a las 2:42 p.m. esta entrevista fue fluida. La profesora respondió a todas las preguntas que se le plantearon sobre la planeación didáctica de los docentes y su percepción en el proceso de revisión. Comentó sobre la importancia que tiene este documento para los docentes y alumnos, al

impartir conocimientos. Cabe mencionar que la directora es de formación normalista, tiene Licenciatura en Educación, maestría en lengua extranjera (Inglés) y en el momento de la esta entrevista cuenta con 37 años de servicio.

El 10 de diciembre de 2013 fue realizada la segunda entrevista al director de la escuela secundaria técnica # 11, en el área correspondiente a la dirección de esta institución educativa. A quien se denominó como **D2** de 45 años de edad, cuenta con 23 años en el servicio, su perfil profesional es Licenciatura con Especialidad en Ciencias Sociales. El director respondió de manera concisa e hizo comentarios sobre su percepción con base en la experiencia que ha tenido en esa institución, aunque podemos añadir que durante la entrevista se presentaron varias interrupciones donde era necesario detener los comentarios debido a dificultades presentadas en el plantel donde era requerida su presencia. Este proceso se realizó en un horario de 2:15 p.m. a 2:42 p.m.

La tercera entrevista se realizó al profesor denominado **M1** de 54 años con 33 años de servicio, quien se desempeña como docente de la asignatura de español, en la escuela secundaria técnica # 28. Esta entrevista se realizó en un aula de la misma institución, ahí nos presentamos e iniciamos la entrevista. Se puede añadir que fue fluida y sin interrupciones, se realizó de 3:20 p.m. a 3:45 p.m.

La entrevista número cuatro se aplicó el 11 de diciembre de 2013 al **M2**, docente de las asignaturas cívica - ética y coordinador de academias, con 33 años de servicio. Esta entrevista también se realizó en un aula de la institución, dio inicio a las 4:00 p.m. y concluyó a las 4:15 p.m., sin ninguna interrupción.

La entrevista número cinco, se aplicó el 12 de diciembre de 2013 al maestro con código **M3** con 33 años de servicio, con perfil profesional normalista con especialidad en Historia, actualmente se desempeña como docente frente a grupo de la asignatura de Historia. Esta entrevista se realizó en la sala de maestros de la escuela secundaria técnica #11. El profesor respondió a cada una de las preguntas, emitió juicios de las razones por las cuales se manejaba de esa manera la elaboración del plan de trabajo y como los apoyaba el director en la revisión de la planeación didáctica, esta entrevista se desarrolló en un horario de 1:00p.m a 1:35p.m.

Y la sexta entrevista se realizó a la maestra con código **M4** con 57 años de edad, 35 años de servicio, de formación profesional normalista con especialidad en español, actualmente se desempeña como docente frente a grupo de la asignatura de Español en la escuela secundaria técnica número 11, esta entrevista se realizó en un aula. Ella nos expresó de manera fluida la perspectiva sobre la revisión y asesoría que brinda el director de la institución donde labora, la entrevista fue cordial en un horario de 3:05p.m. a 3:35p.m.

Al finalizar las entrevistas nos despedimos de los docentes y directores entrevistados de las instituciones seleccionadas.

Capítulo 2.

Funciones de los directores y docentes en educación secundaria

2.1 El director de escuela secundaria

El director de escuela secundaria debe tener una perspectiva bien definida de lo que puede llegar a ser, capaz de transmitir esa visión y misión de centro su trabajo, alentando a otros para conseguirla, se involucra en los procesos instructivos, tiene elevadas expectativas de la institución, los docentes y los alumnos.

Él debe incluirse en el trabajo del docente, estar preparado para contribuir a solucionar dificultades de la institución, utilizando de forma creativa los recursos: humano, materiales y herramientas que conforman al plantel educativo a su cargo. Se identifica por realizar un seguimiento, evaluación continua del rendimiento colectivo a partir de los resultados de los alumnos y emplea estos para orientar la planeación docente en la escuela.

En la figura del director se concentra la máxima autoridad de las escuelas y recae el trabajo de la institución educativa a su cargo, se reconoce la eficiencia en el desempeño del trabajo que realiza en virtud de sus cualidades, de la manera en que se perfila en el servicio. En este sentido podemos encontrarnos con directores centrados en la autoridad, en sí mismo e influenciados, partidarios del individuo, influyentes, centrados en el grupo.

Así también se reconoce cuando su organización es flexible; en juntas, consejos, la eficiencia en la orientación que brinda y aplicación de normas cuando se requiera;

apoyado por el Consejo Técnico Escolar en la toma de decisiones en favor de los estudiantes.

2.2 Las funciones del director

La escuela pública en nuestro país se pone al día y asume los retos a favor del aprendizaje de sus alumnos, con base en el desarrollo profesional del docente debiendo contar con un dirigente capacitado para que esto se logre. Este es el momento propicio para fortalecer a las escuelas secundarias, a partir de otorgar la confianza que merecen los profesionales de la educación y el directivo, a través de la preparación continua.

Es por ello que la Secretaría de Educación Pública contempla que al director le corresponde efectuar entre las funciones que le competen: crear soluciones a situaciones imprevistas las cuales acontecen en la escuela, detectar a tiempo causas que originen inconvenientes, comprometerse con los objetivos de la institución, habilidad para investigar e interpretar, comprender, analizar situaciones educativas, para delegar funciones, autoridad para cumplir la legislación vigente, destreza para: la gerencia, comunicación, organizar, administrar, coordinar, supervisar, orientar, motivar, planear, diseñar, promover, evaluar, ser líder, anticiparse y estar en constante actualización.

Entre las funciones que le confieren al director de escuelas secundarias la Secretaría de Educación Pública lo define como:

Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos, y disposiciones establecidos para la educación secundaria y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes. (SEP, 1982, párr.5)

El director enriquece su labor profesional con saberes previos, desarrolla habilidades que le permiten realizar su trabajo de manera objetiva y lo complementa con una formación continua tanto en el campo pedagógico como en otras áreas que brinden solidez y fortalecen al crecimiento de las distintas facetas o funciones que se lleven a cabo en el plantel educativo.

Al director de escuela secundaria corresponde conocer sus funciones para desempeñar su labor adecuadamente dentro y fuera del plantel educativo a su cargo en beneficio de los estudiantes, conocer los procesos en materia de gestión, las instancias correspondientes para solicitar todo aquello que requiera el plantel ya sea en materia de infraestructura, material didáctico, capacitaciones para el personal, mobiliario escolar o de cualquier otro índole; manejar las herramientas que le permitan desarrollar el potencial de la institución con el personal docente y administrativo, así como implementar actividades que le permitan al alumno desarrollarse en competencias para la vida.

Es importante que el directivo en función sea capaz de motivar a su personal para lograr los objetivos, que su decir sea igual que su hacer, que sea coherente con lo que hace y lo que dice, debe planear las acciones a realizar durante el ciclo escolar para que todos estén en la misma sintonía para el buen funcionamiento del plantel escolar así como para lograr el éxito en el ámbito pedagógico. (Namo, M. 1998, p. 35).

Entre las cualidades que deben definir a un director de cualquier institución es ser capaz de guiar el trabajo de modo coordinado con el personal a su cargo en un ambiente de diálogo, solidario y de confianza para desarrollar el potencial del centro educativo mediante acciones concretas que le aporte a los alumnos una educación de calidad

consiguiendo los aprendizajes requeridos, desarrollando capacidades para aprender a aprender y a aprender a convivir siendo competentes para enfrentar los retos que se le presenten.

2.3 Formación profesional del director

Para ser director se requiere haber cumplido con los requisitos que marca la comisión mixta de escalafón y el dictamen por parte de la Comisión Mixta de Escalafón SEP - SNTE, el cual es un formato que emitieron las dependencias anteriormente citadas.

La formación académica de los directivos del nivel secundaria contempla una preparación que vaya acorde con las funciones que deberá desempeñar de manera óptima, eficaz y eficiente en beneficio de la comunidad escolar para alcanzar la calidad educativa que se requiere y que se está exigiendo con la nueva reforma del Artículo 3º Constitucional que a la letra dice:

El artículo 3º. Constitucional ha sido reformado para garantizar a todos los mexicanos el derecho de una educación que además de ser laica, gratuita y obligatoria, sea de calidad. Por eso es importante que los docentes, directores y toda la plantilla de personal de los planteles educativos estén en capacitación constante en beneficio de los educandos de todos los niveles”. (Schelemenson, A. *et al.*, 1995, p.73).

Los procesos educativos al igual que su entorno se encuentran en una etapa de transición. Los enfoques y la visión se han modificado para generar una estrecha relación entre la educación y la comunidad para ello, se parte de la escuela como centro de contacto para responder a las necesidades de la comunidad y ser promotora del

cambio. Convertir a la escuela en el punto central del proceso educativo porque, es ahí donde se concretan los actos y conocimientos que formaran parte de los alumnos.

Se considera a cada centro escolar como único, si bien comparte objetivos y características comunes con el resto del sistema, posee para fines de estudio e intervención una historia, circunstancias y características que le son muy propias.

La vida cotidiana de las escuelas en su dinámica presenta formas de organización características que la definen, en las relaciones entre los actores del proceso educativo, los proyectos que contempla y la cultura, las cuales son irrepetibles de la comunidad en la que se localiza. Ninguna escuela es igual a otra, todas son diferentes con distintos alumnos, padres de familia, docentes y directivos, cada director debe tener la capacidad de tomar decisiones para poder resolver las dificultades que se le presenten.

Para ejercer la función directiva se requiere que cuenten con cualidades particulares tales como: temperamento equilibrado, tolerancia a la crítica, autoconfianza, capacidad de decisión, autoevaluación constante, democracia, habilidad para negociar, motivar hacia un objetivo común, requiere capacidad para comunicar, escuchar y delegar, permitiéndole estimular el crecimiento de las personas e integrar un equipo colaborativo. El nuevo modelo de gestión escolar visualiza a los directivos como facilitadores y promotores de un ambiente escolar orientado hacia metas educativas, en donde no solo se enseña, sino que se aprende a aprender, a vivir la democracia, la acción conjunta, la planeación participativa, que fomenta el trabajo colegiado, la recuperación de las necesidades particulares de cada escuela, el liderazgo pedagógico y transformacional.

Al respecto Pozner (1997) “los directores son formados por su trayectoria, representa la normatividad. El acata y transmite disposiciones oficiales que son una versión de las políticas educativas medida por múltiples niveles burocráticos, y exigen de sus maestros una actuación correspondiente” (p.32), es por ello que la cabeza de una institución educativa, para llegar a ese rango requiere conocer a la legislación vigente debiendo contar con la experiencia necesaria que le permitirán el acceso a los apoyos que demande la institución, posteriormente debe supervisar y hacer que el personal desempeñe las funciones que le corresponde a cada quien en el centro de trabajo.

2.4 Tipos de directores

En la actualidad se contemplan la clasificación de dos tipos de directores en nivel secundaria y sus características son las siguientes: los directores efectivos los cuales pueden tener una formación profesional normalistas, después de estudiar alguna licenciatura en una asignatura en particular o en la Normal Superior para acceder a horas en secundaria, concursar por medio de escalafón para obtener esa plaza, cumplir con cierta cantidad de años de servicio y contar una preparación académica continua.

Y en otras ocasiones se presentan directores comisionados, por no contar con el docente adecuado para este puesto o porque la escuela es considerada pequeña en matrícula escolar, sin embargo después de ejercer durante varios años esta función puede adquirir la base o plaza, comprobando que se ha preparado continuamente mediante diplomados o cursos de actualización.

En ambos casos la figura del director es importante ya que él representa y dirige la institución, dicta el rumbo que se llevará durante el ciclo escolar, entre sus funciones no solo se encuentra la gestión para el plantel educativo, además debe ser un líder en la comunidad estudiantil y en la comunidad donde se ubique la escuela.

Independientemente del tipo de director que sea, le corresponde efectuar las funciones que le confieren entre las cuales se encuentran: la revisión de las planeaciones de los docentes, asistir a las reuniones de Academias, presidir los Consejos Técnicos Escolares, realizar gestiones administrativas en beneficio del plantel educativo en pro del alumnado de esa institución.

La diferencia entre ellos radica únicamente en la clave que le designa la Secretaría de Educación Pública, puesto que en la práctica ambos deben desempeñar las mismas funciones para que el plantel educativo a su cargo funcione de manera eficaz.

Respecto a las funciones del director, considera la autora Schmelkes, S. (1996) “el director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlos y al mismo tiempo mantener una precisión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo” (p. 73), resulta fundamental que el director en la aplicación de sus funciones se encuentre preparado para motivar a su personal y que los docentes logren los objetivos de cada asignatura en la institución.

A él en su quehacer diario le corresponde ser coherente con lo que hace y lo que dice. Capaz de planear las acciones a efectuar durante el ciclo escolar para que todos estén en la misma sintonía, incentivar a su personal, estar actualizado en los procesos

educativos, para el adecuado funcionamiento del plantel escolar y conseguir el éxito en el ámbito pedagógico.

2.5 Aptitudes que deben tener los directores

Los directivos deben estar capacitados para innovar y al mismo tiempo ser autocríticos en ese proceso deben hacerse varias interrogantes para saber a quienes beneficiar con estos cambios. Así mismo debe comunicar la razón de los cambios a todos los implicados de la comunidad escolar.

Entre las aptitudes que lo deben identificar se encuentra ser un líder lo cual no significa que sea el que grite más o el que este atrás de cada docente vigilando sus actos en el desempeño de su labor. El líder se debe caracterizar por guiar, apoyar a los docentes para que puedan ejercer y lograr con éxito su trabajo. Debe poseer gran capacidad moral, estar preparado para establecer comunicación con el docente de tal forma que este reconozca sus debilidades y entre los dos sean capaces de subsanar cualquier falla que se presente en el ámbito laboral.

Existen sin embargo, dos limitaciones a las funciones del liderazgo de la dirección en la promoción del cambio y se refiere a la dispersión de las tareas directivas. En la mayoría de los casos el directivo no solamente es quien promueve y es el origen de los cambios y el centro del proceso sino que también es quien asume responsabilidades mayores y quien debe comunicar y explicar el sentido y la razón del cambio a los profesores, padres, representantes de la administración educativa y también a los propios alumnos (Clerkin, M. 1989, p.221).

El director como líder debe asumir su cargo, ser transformador lo cual requiere de cuestionarse sobre su desempeño, permitiéndole establecer metas, objetivos y

enfoques que le darán la pauta para planear y llevar a cabo acciones concretas en beneficio de la institución educativa, propiciando los ajustes necesarios, él es quien debe comunicar a los involucrados sobre las estrategias que se utilizaran y los cambios que se llevarán a cabo.

Sin lugar a dudas el liderazgo resulta un rasgo característico de las instituciones exitosas que sobresalen en aspectos como: fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones, autoridad profesional en el proceso enseñanza - aprendizaje.

El director en la práctica de su función debe realizar visitas pedagógicas para conocer el trabajo de los docentes en el aula, estableciendo vínculos de confianza con su personal que le permitan hacer planteamientos para la mejora continua logrando una educación de calidad.

Al respecto Schmelkes, S. (1996) “los directores tienen escaso contacto con lo que sucede en el aula, y carece de liderazgo pedagógico” (p. 70), en ocasiones los directores no realizan de manera continua visitas pedagógicas a sus docentes, puesto que sin la aplicación de este rasgo algunos directores solo se centra en desempeñar funciones administrativas y de gestión dejando de lado el desempeño de esta, siendo observador de lo presentado por los docentes en reuniones. Resulta importante que él se involucre con todos los integrantes del plantel escolar, retome y asuma su papel como líder. Que realice sus funciones en la dimensión administrativa, organizativa, capaz de involucrarse en los procesos académicos, estar preparado en el ámbito pedagógico, estar capacitado en los aspectos de la Reforma Educativa, en los planes y programas vigentes para el

desempeño adecuado del plantel educativo y de este modo hacer frente a lo que acontece para lograr una educación de calidad.

La escuela, cada vez más, se ha ido alejando de sus cometidos centrales que le dieron origen que puede sintetizarse de este modo: directivos con poco poder de decisión y administración ninguna formación para directivos de escuela en tanto líderes de los docentes y gestores de los procesos educativos (Pozner, 1997, pp. 48-49).

El entorno educativo en ocasiones se ha separado de sus verdaderas funciones académicas quizá por desconocimiento sobre las funciones específicas del director, enfrentándose a la toma de decisiones necesarias para resolver problemas de cualquier índole, aunque en ocasiones no se encuentre capacitado o sin saber darle solución a circunstancias adversas que se le presenten en la gestoría educativa, o no solo concentrase en la administración del plantel, siendo primordial que el director retome su liderazgo, comprometiéndose con la educación para lograr la misión y visión del plantel a su cargo.

2.6 Los docentes de educación secundaria

En el complejo contexto social de nuestros días, en que educar implica tanto instruir como formar personas con determinadas habilidades y actitudes, se formula una metáfora: el maestro como profesional. Educar se vuelve tarea que deben llevar a cabo especialistas cuya profesión sea la educación.

El docente debe ser un profesional de la enseñanza que tenga como punto de partida el conocimiento y la reflexión de su tarea, de manera tal que pueda proveer a sus alumnos y alumnas de condiciones favorables para lograr la enseñanza de aprendizajes,

a partir del diseño de sus cursos. Lo anterior define al docente como a un ser capaz de justificar sus acciones en racionalidad como tarea esencial, no sólo en un sentido común sino en el diseño de su práctica docente. Para el investigador Ayala, F. (1998) “ve al diseño como una conversación con la situación con la que se actúa (la práctica docente), con las experiencias y principios que se poseen con base en la experiencia de elaboración de estrategias” (p. 35). En consecuencia, dicho autor percibe la práctica docente como una profesión de diseño, y a éste como una actividad que viene a situarse en un espacio intermedio entre el mundo de las intenciones, las ideas, los conocimientos y las actividades prácticas.

2.7 Formación profesional del docente de secundaria

En la actualidad el docente forma parte de una población que vive en lo que se ha dado a conocer como la sociedad del conocimiento, la gran mayoría de la población sólo se puede decir que vive en la sociedad de la información, una sociedad donde se está totalmente inmerso y bombardeado por información que sólo unos pocos pueden transformar en conocimiento. Esto significa que algunos sectores de la población carecen de los símbolos de la cultura que por derecho les corresponde poseer para poder comprender su entorno y enfrentar las problemáticas procurando solucionarlas, es decir, todos tenemos derecho a acceder al conocimiento sin generar exclusión.

El reciente valor del conocimiento y su gestión social en nuestras sociedades debería revalorizar la importancia de los procesos de adquisición de conocimientos, ya que son una de las herramientas más poderosas para extender o distribuir socialmente

esas nuevas formas del conocimiento y, en suma, democratizar el saber (Pozo, 2003, p.86).

El docente debe ser capaz de asumir la responsabilidad que le atañe en la toma de decisiones de su propia construcción del saber, debe ser capaz de formar individuos que puedan enfrentar una realidad distinta con capacidad para resolver los problemas que se le presenten en la vida cotidiana, estar dispuestos a actualizarse y someterse a evaluaciones que valoren sus conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria o cualquier disposición requerida por la Secretaría de Educación Pública.

Las instituciones formadoras de maestros y fundamentalmente los cuerpos académicos, reconocen que el saber pedagógico es el fundamento esencial en el proceso de aprender a enseñar.

2.8 Funciones de los docentes

El saber pedagógico es el que da identidad a la profesión docente, el que hace la diferencia entre los maestros, y los que se transforma en intelectuales, capaces de generar sus propias disciplinas que amplían y permiten el cambio en su práctica.

Todos los docentes tienen funciones específicas en sus aulas según las asignaturas que imparten, tales como: evaluar, realizar listas de cotejo, rubricas para calificar, exposición de tareas y trabajos frente al grupo entre otras.

Sin dejar de lado otras funciones que le corresponden al docente de secundaria entre las cuales se encuentra:

Estimular el desarrollo del pensamiento lógico formal, establecer límites en el comportamiento del adolescente, sirve como continente de los problemas del periodo propio del adolescente, orientar, aconsejar, asesora tanto vocacional como académicamente, hace menos violenta la separación que el adolescente busca hacer en la estructura familiar y estimula el juego de diferentes roles en el adolescente facilitando la estructuración de su identidad (Ayala, 1998, p.6).

Por ello es importante que el trabajo docente se desarrolle por un profesional de la educación ya que solo él podrá ser capaz de guiar el trabajo en el aula, de tal modo que no solo deba impartir conocimiento sino que a través de su desempeño, debe emplear estrategias y diversas herramientas como la tecnología, libros de texto y otros materiales, para que los alumnos desarrollen sus capacidades en la búsqueda del conocimiento, siendo aptos para ir más allá del aula aplicando lo aprendido en el día a día.

Los saberes impartidos por profesionales de la docencia revelan ser parte de un gremio, sin el cual no es posible concebirlo, en el proceso se presenta la relación entre lo pedagógico y lo disciplinario como parte de las atribuciones de los profesores.

Con el propósito de lograr el desarrollo de los saberes, el proceso de aprendizaje debe necesariamente centrarse en el saber enseñar, considerándolo como el punto central que reclaman las relaciones inter y meta disciplinarias para profundizar en la demanda del proceso de análisis, comprensión e interpretación en un ámbito disciplinario específico.

Capítulo 3

La planeación didáctica en secundaria

3.1 Concepto de planeación didáctica

La planeación didáctica nos permite tomar decisiones anticipadas, en función de precisar actividades que se desarrollaran ordenadamente durante el ciclo escolar, de acuerdo con los enfoques de cada asignatura, describiendo etapas, empleando parámetros de tiempo, marcado estrategias de acción que nos permitirán generar un plan de acción requerido en los procesos de enseñanza aprendizaje. Al respecto la Reforma Integral de la Educación Básica (2010) lo define como “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” (p.14), la planeación didáctica implica un proceso de toma de decisiones, anticiparse, visualizar con mirada al futuro deseado y predeterminar acciones. Todo plan requiere desde su inicio en primer lugar proyectarse al futuro, posteriormente debemos establecer acciones precisas, alternativas y finalmente realizar ajustes que nos permitan enfrentarnos a diversas situaciones en la aplicación de la planeación didáctica con el propósito de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

Al respecto se presentan las siguientes definiciones:

La planeación como elemento esencial de toda actividad humana cobra mayor relevancia en el ámbito educativo y especialmente para los docentes dentro del aula, ya que cumple con una doble intención: organizar la práctica educativa, al tiempo que es un ejemplo de formación para los alumnos debido a que el profesor con la estructura y organización

del aula muestra a sus alumnos los beneficios de estar en un ambiente estructurado (Reforma Integral de la Educación Básica, 2010, p.12).

La planeación didáctica nos permite organizar las acciones de manera correcta, ordenándolas de forma secuencial, tratando de ajustarlas a los tiempos marcados tomando como base los enfoques estableciendo estrategias adecuadas de acción para obtener un resultado positivo.

Por lo anterior podemos añadir que la planeación no solo contempla la toma de decisiones anticipadas, a través de la cual describimos una serie de etapas, acciones y los elementos requeridos en los procesos de enseñanza - aprendizaje. Se refieren a la manera de cómo trabajar, cuándo, cómo y para quienes, así como el que enseñar, decidir los tiempos para su aplicación y los recursos que se emplearán en el momento de evaluar. Involucra conocer el objetivo, los propósitos, realizar un diagnóstico y análisis de los avances logrados e inclusive debemos considerar diversas posibilidades que puedan implementarse para escoger la mejor.

La planificación se hace necesaria a partir un diagnóstico, prever los componentes que se desean desarrollar, bosquejo de la estructura de secuencias de enseñanza – aprendizaje, preparación de materiales, metodología que se empleará, adecuaciones, posibilidad de realizar variaciones e incorporar actividades que enriquezcan el aprendizaje, articulando los planes y programas con otros recursos. (Reforma Integral de la Educación Básica, 2010).

En las definiciones anteriores, es posible visualizar que se emplean elementos comunes e importantes, en el establecimiento de objetivos, métodos, la selección de medios para cubrir con los planteamientos propuestos en los planes y programas de estudio, necesarios en el currículum de egreso de los estudiantes.

Es relevante la planeación didáctica, pues de ella depende el hecho de alcanzar los objetivos planteados previamente, a través de ella el docente establece una ruta con períodos estimados, empleando estrategias, herramientas que le permitan llegar al éxito en su aplicación y por ende que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados, cumpliendo así la meta.

3.2 La planeación didáctica en la escuela secundaria

La planeación didáctica en la escuela secundaria implica partir de la necesidad de llevar a la práctica una serie de acciones organizadas las cuales deben estar entrelazadas para que el docente promueva en los alumnos la adquisición gradual de los aprendizajes esperados de manera permanente, que generan la necesidad por desarrollar competencias en el salón, siendo determinante que la responsabilidad sea compartida entre el área administrativa, la escuela, el profesor en el contexto de trabajo en el aula.

La planeación didáctica se realiza de acuerdo a la asignatura que se desea impartir, contemplando los contenidos, necesidades, habilidades y destrezas que se desean desarrollar en los alumnos dentro del aula. Cada planeación es plasmada de modo distinto pues debe de adaptarse a las circunstancias del medio, de los estudiantes y el contexto en el cual se desenvuelve. Además debemos incluir en ella la metodología que se emplearan, las técnicas y el modo de evaluación acorde a lo que nos planteamos en el proceso.

Durante la elaboración de la planeación didáctica será ineludible la presión administrativa sobre el profesor como parte de la responsabilidad administrativa que le

confiere, la cual indica que debe ser capaz de cumplir en los tiempos establecidos, tomando en cuenta los objetivos generales de las etapas que se desarrollen y los de la propia área curricular o asignatura. En secundaria la planeación parte de las denominadas competencias básicas para la vida en sociedad como son: las de comunicación lingüística, la competencia matemática, que le permitan al alumno apropiarse de los conocimientos.

El profesor de educación secundaria debe ser consciente de la existencia de distintas perspectivas y tomar en cuenta la influencia de factores significativos que puede emplear para llevar a cabo la elaboración de su actividad planificadora.

Al respecto los directores que participaron en las entrevistas comentaron sobre la planeación y coinciden que es una guía para trabajar semanal o quincenalmente; abiertos a los ajustes necesarios de los tiempos establecidos a la planeación, ellos consideran que es importante debido a:

Es de suma importancia porque así se verifica realmente si cada maestro hace su planeación como lo tiene estipulado en las academias que se llevan a cabo en donde acuerdan, y así nos damos cuenta si el maestro no nada más viene a improvisar o si realmente lleva una planeación adecuada y los ajustes que se deben hacer. [D1:P1].

Es valiosa debido a que esta debe representar un mapa que indique la ruta de cada una de las actividades tanto para el docente como para el alumno. Sin este recurso la clase que imparte el maestro no tendrá un sentido significativo, para lograr los objetivos de aprendizaje del enfoque de su asignatura que imparte. [D2:P1]

Uno de los docentes entrevistados opina respecto a la planeación lo siguiente: Es de suma importancia la planeación porque es una guía para el docente más que una guía es donde uno va realizando las actividades y los temas para desarrollarlos en el grupo. [M1:P1]

Los directores consideran indispensable que la planeación se diseñe, elabore y aplique tomando en consideración conocimientos previos de los alumnos e implementando estrategias que le permita al docente captar la atención de los mismos, empleando la metodología adecuada, dinámicas grupales con el propósito de lograr los objetivos esperados.

3.3 Elementos de la planeación didáctica

Para elaborar la planeación en primera instancia es necesario seleccionar el tema a tratar, determinar los aprendizajes esperados, conocer los contenidos, propósitos, bloque etc. Enseguida esta información es plasmada en un formato que el propio docente puede diseñar, ya que actualmente no se cuenta con un formato específico y exclusivo. Se anexan también las actividades de acuerdo al tema, la asignatura, se plantea el modo de valorar o evaluar lo aprendido. Con la posibilidad de emplear cuestionarios a través de la tecnología la cual es una herramienta importante, reconociendo que la evaluación es formativa y nos permitirá conocer los avances de cada alumno.

En la planeación se emplean los recursos al alcance del docente como son: el plan y programa de estudios vigente, los libros de los alumnos, libros de consulta, investigación en internet, materia audiovisual, entre otros.

Los elementos de la planeación según la SEP (2010) “indica el qué, cómo, cuándo, porqué y para que del proceso educativo” (p.18). Entre los elementos que debe contener se encuentran: saberes previos, recursos didácticos, estrategias y actividades, aprendizajes esperados, tiempo estimado y evaluación; todo ello permitirá que los

alumnos adquieran los conocimientos necesarios para desarrollar las competencias que les permitan enfrentar los retos que se le presenten.

Es una guía para realizar el trabajo de un día, semana, mes o año, por ello debe ser elaborada teniendo en cuenta algunos criterios como: características de los alumnos (edad, intereses, habilidades, destrezas, nivel sociocultural, etc.), recursos con los que se cuenta, tiempo, contenidos, objetivos planteados, actividades a realizar, entre otros (Martínez, R. 2000.p.22).

En la entrevista el director 2 comenta al respecto de los elementos que debe contener la planeación didáctica:

El enfoque de la asignatura, las actividades a desarrollar, la metodología, la evaluación o criterios de evaluación. [D2:P4].

Que cumpla con los parámetros de una buena estructuración de contenido y de planteamientos. [D2:P6]

El director comenta que él toma en consideración que en la planeación contenga los siguientes elementos: asignatura, grado, grupo, bloque, contenido, enfoques, actividades a realizar, página de libro, los rasgos a evaluar, materiales a emplear, etc. Se sabe que no hay un formato concreto donde el docente plasme dichos elementos que debe contener el plan de trabajo por ello los directores dejan en total libertad al docente para que este diseñe su formato sin dejar de lado los elementos que deben contener.

Dos docentes comentan que:

La planeación didáctica se elabora para quince días tomando en cuenta los contenidos los objetivos que se debe de abarcar en ese tiempo en donde se encuentre uno trabajando. [M2:P6].

Incluir objetivos, desglose de los bloques, los conocimientos por adquirir y sobre todo el modo de evaluar en el desarrollo de la asignatura. Para brindar a todos los alumnos las mismas oportunidades de adquirir los conocimientos necesarios para la vida en sociedad. [M4:P2]

Sin lugar a duda es necesario tomar en consideración los períodos en que se realizarán los proyectos escolares y los elementos que serán empleados a lo largo del ciclo escolar tanto por directores como por docentes permitiendo involucrar los criterios descritos en el momento en que es elaborada la planeación didáctica.

3.4 Recursos didácticos para elaborar la planeación

Los recursos didácticos le permitirán al docente consultar la información necesaria para elaborar con fluidez la planeación didáctica la cual será su instrumento esencial en el proceso de enseñanza aprendizaje.

También se utiliza la tecnología, audiovisuales, libros de texto y todo lo que esté al alcance de ellos para enriquecer dicha planeación y ésta logre los aprendizajes esperados en los alumnos.

Los directores opinan:

Que tomen en cuenta sus materiales que tengan por ejemplo mapas, diapositivas, el uso de la tecnología, que lo utilice para motivar más a los muchachos y poder impartir bien sus clases. [D1:P7]

Visitar el área de biblioteca porque es allí donde se pueden encontrar una serie de recursos que ayuda a superar su actividad profesional o en su caso solicitar a la dirección de la escuela mediante el acuerdo de la academia. [D2:P7].

Por lo anterior los directores comentan al respecto que deben tomar en consideración los recursos didácticos más significativos, los docentes deben utilizar al momento de realizar su planeación los planes y programas vigentes, deben definir los libros de consulta que se encuentran en la biblioteca, determinar las páginas de internet a

consultar, establecer el libro que empleara el alumno durante el ciclo escolar y los materiales audiovisuales.

Los docentes al respecto opinan sobre los recursos didácticos que emplean para poner en práctica la planeación didáctica:

Pues con los apoyos que contamos son los programas, los libros de texto las bibliografías que cada uno va investigando.

Los recursos que utilizamos volvemos a recaer en los programas laptop, cañón que utilizamos pintarrón o plumón para papel bond y principalmente los alumnos y también sumamente importante el internet. [M1:P7].

Independientemente de los planes y programas de estudio, los libros de los alumnos y pues la bibliografía que ya se nos manda y hasta incluso algunas veces las páginas de internet.

La planeación didáctica pues la tomamos en cuenta de los planes y programas y el libro es lo que se tiene que tomar en cuenta para que esta cosa funcione y la experiencia. [M2:P7].

Los docentes entrevistados coinciden en que es indispensable utilizar los planes y programas de estudio como base para la planeación, definir los libros de texto del alumno, la consulta en línea, materiales audiovisuales e inclusive pueden usar otros recursos con los que cuente el plantel como los laboratorios.

3.5 Revisión de la planeación didáctica

La revisión de la planeación didáctica es sin duda una de las funciones que se le confieren a los directores, puesto que ellos son los capacitados para ejercer esta función, en academias se debe decidir el formato a utilizar en el diseño de la planeación, estas deberán incluir estrategias y modelos de trabajo. A través de su experiencia podrán

apoyar a los docentes en el programa a seguir, el cual habrá de aplicarse en el aula en trascurso del ciclo escolar.

En entrevista los docentes opinan al respecto:

Para mejorar la planeación didáctica o hacerla nuevamente cada semana pues se tienen que tomar en cuenta las observaciones que se van dando tanto en la planeación que realiza el maestro como el desenvolvimiento de los mismos alumnos a veces lo planeado se sale de control en cuanto a la inquietud de los alumnos y hay que retomar todas esas inquietudes para mejorar la planeación. [M2:P4].

El director nos recomienda que dentro de nuestra planeación debamos incluir los propósitos generales de la asignatura, los objetivos que nos hemos trazado, tiempo así como dejar claro cómo será el encuadre o sistema de evaluación de la asignatura. [M3:P4].

En la escuela secundaria el director es quien debe establecer la organización en la institución, los aspectos que toma en cuenta en la revisión de la planeación didáctica suelen ser variados debido a que dependerá del contexto, experiencia y sobre todo de los conocimientos que hayan adquirido en su trayectoria.

En la revisión de la planeación didáctica algunos directores consideran que se debe tomar en cuenta que sea aplicado lo que el docente plasma en este documento, que utilice recursos didácticos a su alcance para motivar a los estudiantes captando su atención en el momento de dar su clase, debiendo incluir en sus estrategias el uso de la tecnología.

Algunos directores consideran importante en el proceso de revisión de la planeación didáctica del docente la necesidad de plasmar un trabajo organizado, debiendo presentar en su contenido los objetivos, metas, materiales propuestos e inclusive los productos que se desean obtener en cada sesión.

3.6 Aplicación de la planeación didáctica

Llevar a la práctica la planeación en el aula no es tarea fácil, implica que el docente debe articular el aprendizaje basado en conocimientos previos que les permitan a los alumnos hilar los nuevos aprendizajes y posteriormente ponerlos en práctica. Para ello es importante desarrollar los temas a través de secuencias didácticas, no perder de vista los enfoques, los aprendizajes esperados y el modo de evaluar el mismo.

El director uno nos comentó al respecto:

Por ejemplo tomo en cuenta primero que se cumpla realmente la planeación esa es una la otra es que por ejemplo los maestros realmente cumplan con la planeación y que entreguen a tiempo. [D1:P4].

Él considera que debe ir de la mano la aplicación de la planeación didáctica con los materiales a los que tiene acceso el docente, que pueda ser flexible dado que en ocasiones los temas no pueden verse a la velocidad planeada por circunstancias que pueden salirse de control, que cumpla con las actividades planteadas, que él docente no elabore el plan únicamente como un requisito administrativos con el que deberá cumplir, sino como una herramienta esencial que le permitan no perder de vista los objetivos que se pretenden alcanzar.

El docente comenta:

Nuestra directora nos apoya en el proceso de elaboración, revisión y cotejo de la planeación con los que se lleva a cabo en las aulas. [M2:P8].

En las instituciones educativas del nivel básico, generar un ambiente favorable para el aprendizaje no es tarea fácil, por ello es necesario crear en el aula un ambiente tal que genere la necesidad en el alumno por aprender.

Cuando el docente elabora la planeación didáctica, se encontrará listo para realizar las adecuaciones necesarias que le sugiera el director o coordinador académico, esto le permite enriquece su labor en el aula, realizando los ajustes pertinentes a su plan de trabajo lograra que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados.

Capítulo 4

El asesoramiento a los docentes en la planeación didáctica

4.1 Concepto de asesoramiento pedagógico

El asesoramiento es considerado como tal cuando dos individuos o más, expertos en la materia deciden establecer una relación con la finalidad de dar o recibir algún tipo de ayuda, apoyo o asistencia para mejorar la práctica educativa.

Esta ayuda es proporcionada por personas que tienen un perfil profesional elevado de conocimientos y capacidades, así como una vasta experiencia en su labor educativa. La relación se instaura con la pretensión de ayudar a los miembros de una misma organización (escuela) a comprender claramente sus objetivos. La posibilidad de generar atención personalizada a través del asesoramiento permite formar en el docente una pauta que fortalece la práctica pedagógica, de este modo la atención del docente se concentra en aspectos en los que debe poner especial énfasis al momento de aplicarla.

El objetivo principal del asesoramiento es brindarle al docente apoyo profesional en el ámbito educativo, no es una actividad para responder a la necesidad de un momento dado ni tampoco se emplea solo cuando se presentan dificultades académicas serias.

El asesor desempeña su labor con profesionales de educación, su función radica en hacer renovaciones, adaptaciones, orientaciones, apoyar o asistir dentro del sistema educativo, con el propósito de optimizar la práctica educativa.

La relación se vuelve estrecha en el momento que el asesor o coordinador académico realice la revisión de la planeación, cuando el asesor tiene en sus manos dicho documento y hace las observaciones a través del análisis del plan de trabajo, manifestando sugerencias y comentarios para reforzar el contenido de la asignatura al aplicarlo en el aula.

Al respecto de la conceptualización del asesoramiento, diversos autores nos refieren:

Ayala F. (1998). “Es una relación de carácter humano, donde el profesor – asesor tiene la capacidad de analizar la dimensión del problema y el tipo de participación que puede tener” (p.49).

El proceso de asesoría está relacionado con el cambio y el desarrollo, pero no significa que el asesor intente cambiar al sujeto. Es el sujeto quien busca el cambio y el desarrollo en su interior y el papel del asesor es ayudar a dicho cambio sin quitarle la dirección al sujeto, sino haciendo que pueda aclarar metas y sentimientos hasta que sea capaz de tomar decisiones con seguridad y confianza la autodirección (Ayala, 1998, p. 59).

El asesoramiento pedagógico permite establecer un enlace de comunicación abierta y libre para generar profesionales con calidad humana permitiéndole actuar de manera comprometido al docente en la búsqueda de la enseñanza efectiva a través del trabajo intelectual y formal.

La asesoría contempla acciones destinadas a los docentes tales como: reuniones de academias, Consejos Técnicos Escolares, talleres destinados a mejorar la práctica educativa con carácter de obligatoria, abordando realidades individuales y grupales;

estableciendo estrategias que permitan superar dificultades y potenciar aspectos positivos.

4.2 Reuniones de trabajo para elaborar la planeación didáctica

Las reuniones en colegiado son fundamentales para formar equipos académicos capaces de dialogar, compartir conocimientos y experiencias de interés común en un clima de camaradería y respeto con el fin de lograr las metas propuestas en la planeación. En las reuniones se comentan las necesidades educativas de los alumnos generando el intercambio de ideas para lograr el aprovechamiento académico de los mismos, disminuyendo el índice de deserción, fomentando las competencias, la reflexión, implementando un plan de mejora al trabajar en equipo por y para los alumnos donde lo único que se busca es el bien de la comunidad estudiantil.

Los directores comentan acerca de la importancia de las reuniones académicas:

Se realizan las reuniones de academias y ahí revisamos que les hace falta, que estrategias pueden cambiar sobre todo ahorita que se llevan a cabo los Consejos Técnicos Escolares. Ellos están buscando como mejorar sus estrategias hacerse el compromiso de realmente llevarla a cabo su planeación y poner en práctica las técnicas de enseñanza más convenientes que en ese momento tengan para impartir su clase. [D1:P3].

Reunión por academias, la dirección a mi cargo envía y propone a los maestros la planeación didáctica anual y las actividades que propones para la academia. A cada maestro se le da la libertad de realizar las actividades planeadas siempre y cuando sea con el enfoque de la asignatura. [D2:P3].

Los docentes entrevistados concuerdan en que dentro de las reuniones donde se elaborar la planeación didáctica es de suma importancia pues se enriquece con la

intervención del director, este orientar, da opiniones en virtud de generar un trabajo de calidad y factible de ser llevado a las aulas a partir de las experiencias.

Los docentes al respecto expresan:

Nos enriquecemos de la manera en que los maestros nos reunimos en las academias y cada quien da sus experiencias vividas y de allí vamos reforzándonos cada uno y a la vez enriqueciéndonos con los maestros de acuerdo a sus participaciones que han desarrollado en sus distintas aulas. [M1:P3].

Nuestro director antes de ingresar al ciclo escolar nos reúne en un consejo técnico, allí tomamos acuerdos de lineamientos y es distribuido el trabajo por academias de acuerdo a las asignaturas afines. Durante el transcurso de la sesión revisamos las actividades que como academias debemos participar de manera coordinada para ser incluidas dentro de cada planeación didáctica por asignatura, seleccionamos las fechas, revisamos calendarios sobre otros eventos, acordamos como estará organizada la académica, elegimos un presidente, secretario y tesorero. Posteriormente ya establecidas las fechas, organizamos las actividades y comisiones de cada uno, los grupos con los que se trabajarán cada una. Continuamos trabajando cada uno con la asignatura que impartiremos, los formatos que utilizamos son diversos sin embargo todos incluimos los tiempos, los temas, seleccionamos las editoriales y enviamos a Secretaría documentación con el número de libros que necesitamos para los alumnos. Este proceso lo hace con anterioridad cada docente justo antes de finalizar cada ciclo escolar, los docentes recibimos un listado de libros y en el centro de maestros cada docente selecciona la editorial con que desea trabajar en cada ciclo escolar. [M3:P3].

Es transcendental que los docentes sean congruentes con lo que han plasmado en cada actividad con lo planteado en el aula, así mismo los casos de éxito sean replicados a fin de motivar a otros docentes para brindar herramientas, experiencias, técnicas, actividades que le permitan alcanzar con fluidez los objetivos o bien, para impactar de forma positiva a los alumnos o docentes (casos de éxito).

4.3 Asesoramiento pedagógico para elaborar la planeación didáctica

El asesoramiento constituye un aspecto importante dentro de las funciones del director. Una de las actividades que acompañan su labor, en la escuela donde se desempeña es asesorar y acompañar en el proceso de planeación de sus docentes. Guiarlo a la obtención de las metas y objetivos planteados en el centro escolar, desempeñando un trabajo en conjunto, mediante orientación en el diseño de las actividades, proponiendo alternativas de solución a sus dudas respecto a un tema o asunto y encontrar respuestas a sus inquietudes, a través del dialogo.

Dentro de las reuniones donde se elabora la planeación didáctica es indispensable la formación de equipos, tomando en cuenta habilidades de los miembros, debiendo realizarse en tiempo y forma. En el proceso no debemos dejar de lado que se presentan discrepancias en las formas de trabajo, la conjunción de liderazgo, apropiación de los propósitos y metas por los miembros del grupo permitirá resolver un objetivo en común trabajando de manera colaborativa es necesario desarrollar una buena comunicación seguida de cooperación y colaboración. Para determinar la efectividad en el trabajo colectivo o de equipo debemos saber cómo está organizada, si funciona y así verificar sus resultados.

La asesoría y el acompañamiento significa el nuevo rol del director y de la supervisión escolar, cuya base es el dialogo, el trabajo en equipo, la exposición de ideas, dudas o problemáticas relacionadas con la práctica educativa. Estos apoyos o herramientas son sinónimos de orientar, observar, aconsejar y recomendar (Sandoval 2012, p.44)

El trabajar en conjunto conlleva a que los actores educativos involucrados tengan un dialogo constante, que se den a conocer las circunstancias adversas existentes de

primera instancia, para que se realice un trabajo colaborativo, siendo empleado para orientar y buscar soluciones ante problemáticas que se logren detectar.

El director entrevistado menciona:

En ocasiones si llevo a cabo la revisión de las planeaciones porque en el turno de la mañana no tenemos coordinador académico y entonces los maestros entregan directamente a la dirección su planeación, cada quince días o semanalmente dependiendo de las asignaturas que ellos lleven; y en el turno de la tarde se dedica el Profesor Venancio que es el coordinador académico a revisarlas. [D1:P5].

En las instituciones educativas con el objetivo de mejorar continuamente es necesario trabajar de manera conjunta ya que esto permitirá unificar estándares para mejorar la práctica docente.

El trabajar en equipo permite manejar adecuadamente las herramientas necesarias para realizar la planeación de manera adecuada.

Los docentes entrevistados definen al respecto:

El director siempre nos está sugiriendo que no faltemos a las academias que se realizan en la escuela y a los consejos técnicos consultivos porque de ahí nos enriquecemos cada quien. [M1:P2]

El director de la escuela se le hace la observación desde mi función como orientador educativo para que el personal docente cumplan con esa actividad que es planear y a ella en común acuerdo con las academias tienen que darle cumplimiento a esa actividad lo que es la planeación. [M2:P2].

Cuando el sugiere una planeación didáctica, el director toma en cuenta todos los comentarios que se vierten en las academias si, todas las sugerencias que se dan las cosas más positivas son las que se vuelven a replantear y se sugieren a todo el personal todas las actividades o todas las planeaciones más exitosas es la que se multiplica. [M2:P5].

De acuerdo a los puntos de vista expuestos por los docentes anteriormente, podemos agregar que los directores en las escuelas entrevistadas si revisan las

planeaciones, le sugieren actividades, estrategias, técnicas y métodos de aprendizaje para mejorarla, los docentes manifestaron que debían ejecutar la planeación que elaboraron para dar cumplimiento a lo planeado. Ellos sugieren no dejar de asistir a las reuniones de academias previamente calendarizadas en el ciclo escolar, ni a los Consejos Técnicos Escolares pues allí, se expone la opinión de los docentes y enriquecen el trabajo con la experiencia de los todos los asistentes.

4.3.1 Revisión en la planeación didáctica.

La revisión de la planeación didáctica es relevante puesto que en este documento se plasma el trabajo que realizará el docente en el aula a lo largo del ciclo escolar en el afán de mejorar la práctica educativa.

La revisión por lo general es realizada por el director en el cumplimiento de su función, en otros casos la puede realizar el subdirector o coordinador académico.

En el momento de la revisión el director tomará diversos aspectos que en cuenta, los cuales varían según la persona, expectativas, experiencia o formación. Sin embargo algunos coinciden en que la planeación es una herramienta clave para el proceso de enseñanza - aprendizaje.

El director posterior a la revisión de la planeación didáctica, expresará su punto de vista para mejorar los métodos empleados en el proceso de enseñanza - aprendizaje dentro del aula, planteando propuestas y ajustes pertinentes con el propósito de mejorar la calidad de la educación en los alumnos.

Al respecto considera que después de la revisión el autor Díaz (2012) “la evaluación es parte fundamental en la planeación” (p.36). La revisión que realizan los directores es sin lugar a dudas necesaria para la mejora continua y necesaria para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la dosificación de contenidos que cada docente realiza en las aulas para los alumnos. Con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas previamente establecidas en el plan de acción que realizan los docentes, dependerá en este momento del director establecer los tiempos de revisión que pueden fluctuar semanal, quincenal o mensual según lo contemple conveniente cada docente en las diferentes asignaturas impartidas, dicha revisión es verificada por el director de la institución educativa o por un coordinador académico.

4.3.2 Adecuaciones en la planeación didáctica.

Las adecuaciones a la planeación didáctica se efectúan a través de un proceso de evaluación de los logros obtenidos hasta el punto en que se requiera conocer si han servido las estrategias empleadas, posteriormente realizamos un análisis sobre cómo se han desarrollado los procesos de enseñanza - aprendizaje.

Las revisiones de la planeación pueden en un determinado momento ser realizadas y quienes cuentan con los conocimientos necesarios para ello son: el director, subdirector o coordinadores académicos, sin embargo el primero es quien se encuentra en su función inherente para desempeñar esta actividad partiendo del apoyo que brinde desde el diseño, elaboración, la revisión y es la autoridad designada para sugerir las adecuaciones que consideren pertinentes a este documento. Al respecto el docente debe

establecer de manera ordenada lo que va a instruir a los alumnos en el proceso de enseñanza -aprendizaje. Los directores son quienes deben conocer la metodología adecuada para que se logren las metas planteadas, que los alumnos asimilen los conocimientos y lo pongan en práctica en la vida diaria.

Los directores al respecto comentan:

Cuando vemos por ejemplo que no los entrego en tiempo y forma o como por ejemplo en algunas ocasiones, vemos que el maestro nada mas está copiando o va copiando lo del año anterior, nos damos cuenta y él debe hacer sus ajustes por cada grupo que lleva, ahí se la hace que por favor mejore o que cambie de estrategia porque no todos los grupos que lleva son iguales, hay grupos que requieren más especial cuidado y es donde le decimos que se enfoque en esos grupos para que tenga resultados buenos. [D1:P6].

Que realicen un programa de aprendizaje para los alumnos y un programa de enseñanza del docente, con la finalidad de realizar un cotejo de lo planteado lo realicen los alumnos siempre y cuando generen resultados de aprendizaje. [D2:P5]

Al respecto los docentes comentan sobre las adecuaciones sugeridas a la planeación didáctica:

*En primera instancia que sea claras las metas, los objetivos y los tiempos en los cuales se desarrollara el trabajo de la planeación didáctica en beneficio de los alumnos para lograr los aprendizajes esperados
Cada bloque debe contener aprendizajes esperados y por supuesto proyectos sobre los conocimientos que adquieren los alumnos. [M3:P5].*

Tener claro que conocimientos deseamos que los alumnos adquieran para que haya continuidad en el desarrollo de los temas, que seamos novedosos a la hora de dar una clase y que esto lo plasmemos en la planeación didáctica. Que captemos el interés y que empleemos los recursos como el área de biblioteca, talleres y realicemos después de obtener los resultados un análisis de ellos para hacernos replanteamientos sobre el modo en que enseñamos conocimientos y sobre todo la aplicación de estos a su vida cotidiana. [M4:P4].

En primera instancia que nos organicemos por academias ya que esto facilitara el apoyarnos cuando se presenten dudas, en segundo lugar que la planeación

didáctica presente tiempos definidos para las sesiones que se desarrollaran en cada ciclo escolar y sobre todo que nos actualicemos en los programas de estudio para lograr que los alumnos logren adquirir las competencias necesarias para la vida. [M3:P2].

*El director nos proporciona la oportunidad de trabajar de manera colegiada para la elaboración de la planeación docente, de este modo realizamos los ajustes necesarios para elaborarla.
Como docentes contamos con recursos como los planes y programa de estudios, la biblioteca, equipos de cómputo para realizar la planeación y sobre todo el apoyo de nuestro director en cuanto se presente alguna duda. [M3:P7].*

El director de esta institución nos apoya con recursos didácticos, nos reúne en mesas de trabajo para elaborarla, posteriormente nos brinda las observaciones para mejorar nuestro trabajo. [M4:P8].

Los entrevistados opinan que el trabajo en equipo genera opiniones y críticas provechosas sobre las actividades o técnicas que pueden integrarse según los módulos para elaborar y adecuar la planeación didáctica. Es relevante que el director revise las planeaciones que lleguen a sus manos para sugerir las modificaciones que consideren necesarias tomando en consideración su experiencia, ya que esto aportará como consecuencia un trabajo de calidad en favor de los estudiantes.

Dentro de las acciones o sugerencias que los directores promueven en los docentes coinciden que él debe motivar constantemente a los alumnos, estar en constante retroalimentación a través de las academias, Consejos Técnicos Escolares y demás actividades que le permitan enriquecerse y mejorar su práctica de manera recurrente plantearse si la planeación didáctica que se lleva a las aulas cubre las necesidades educativas requeridas.

Esto brinda la posibilidad de lograr avances significativos a través de las evidencias proporcionadas por otros docentes en las mesas de trabajo que se forman para

elaborar la planeación. Asimismo se considera trascendente que las actividades planeadas sean realizadas en la práctica, siempre y cuando corresponda con los contextos previamente planteados en nuestro programa de estudio para evitar que solo sean de relleno o confundan a los educandos.

Los docentes y el director se reúnen e intercambian sus conocimientos para implementar estrategias que le permitan renovar el trabajo académico, reconociendo y efectuando acciones en virtud de desarrollar las capacidades de cada miembro, esto se realiza en las reuniones de academias o Concejos Técnicos Escolares.

El trabajo que desempeña el director en la etapa de adecuación a la planeación es imprescindible ya que no solo es quien organiza los trabajos, además esto le permite trabajar en un ambiente cordial capaz de generar estrategias, particularidades y aplicar las técnicas necesarias para mejorar la práctica docente, todo ello empleando lo plasmado en la planeación didáctica en el periodo correspondiente a cada ciclo escolar.

Capítulo 5

Resultados del estudio

5.1 Los aspectos que toma en cuenta el director en la revisión de la planeación didáctica del docente

En algunas de las escuelas de nivel secundaria, los directores se dan a la tarea de revisar la planeación didáctica tomando en cuenta los siguientes aspectos que consideran relevantes para la realización de la misma, aunque no haya un formato específico se sabe que las planeaciones deben llevar, nombre de la asignatura, bloque o unidad, fecha de realización, enfoque, actividades, material didáctico, páginas del libro del alumno y del docente, evaluación entre otros. Es importante conocer los enfoques y contenidos de las asignaturas así como los aprendizajes esperados de los alumnos, tener definido lo que se requiere que el alumno aprenda durante el ciclo escolar para obtener un nivel de egreso adecuado.

Los directores de estas instituciones toman en consideración que las planeaciones sean reales, se realicen en tiempo y forma, es decir en el período establecido con anterioridad, aplicando en la práctica lo plasmado en su plan de trabajo para lograr los objetivos planteados.

Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y disposiciones establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes. (SEP, 1982, pág. 5).

La razón de que los directores conozcan sus funciones le permitirá desempeñar su labor de forma adecuada en pro de mejorar la calidad educativa, empleando y optimizando los recursos con que cuenta.

Saber definir las cualidades de la institución, que rumbo lleva, con que herramientas se cuenta como grupo para resolver los problemas que se presenten, para darle la solución adecuada nos permitirá realizar la auto y coevaluación de los resultados obtenidos, accediendo a mejorar.

Al respecto se menciona lo siguiente:

Hay que conocer nuestra escuela y nuestro entorno. Tenemos que conocer en primer lugar, como estamos logrando nuestros objetivos hacia afuera: que niveles de aprendizaje estamos logrando. Tenemos que conocer las condiciones y las necesidades de nuestros beneficiarios y la forma en que estamos fallando en su satisfacción. Pero también debemos saber con qué recursos contamos, quienes somos como equipo, que nos falta para enfrentar el reto de mejorar nuestros niveles de logro. Tenemos que investigar las posibles soluciones a los problemas que detectamos. Y tenemos que ser capaces de monitorear el proceso de solución y evaluar sus resultados. (Schmelkes, S., 1996, p. 73).

Para alcanzar los objetivos planeados es necesario conocer la escuela, su entorno, definir los recursos con que se cuenta, conocer las necesidades de los alumnos para eliminar los fracasos.

El trabajo que realiza el director le permite desempeñarse como eje para generar los ajustes y cambios, dentro de la institución educativa. Todo ello con el propósito de mejorar la calidad en la educación, él debe ser capaz de identificar las singularidades, características, fallas y redirigirla cuando se requiera.

El desafío para los directores responsables de la conducción es hacer que estos cambios y transformaciones no estén divorciados de los proyectos y la vocación originarios, y tornarlos compatibles con la calidad de la

enseñanza y la excelencia de la educación. La síntesis integradora representa un proyecto más complejo, nada fácil de concebir y conducir (Schelemenson, A. et al., 1995, p.32).

El director es el encargado de implementar las modificaciones necesarias propiciando la mejora continua, tiene la facultad de reorganizar a la escuela, estableciendo su liderazgo, implementando acciones en el momento adecuado para solucionar problemas tomando en cuenta cómo se encuentra la institución siempre que sea necesario por el bien de todos los agentes educativos.

Por ejemplo tomo en cuenta primero que se cumpla realmente la planeación esa es una, la otra es que por ejemplo los maestros realmente cumplan con la planeación y que entreguen a tiempo. [D1:P4].

En algunas escuelas de nivel secundaria, la planeación es revisada por el coordinador académico y cuando se carece de esta figura, es el director quien de manera directa desempeña esta función. Ahí corrobora que los docentes asocien lo que se está plasmando en su plan de trabajo con las actividades desarrolladas en el aula y así mismo, los casos sobresalientes son presentados en las reuniones de trabajo a fin de motivar a otros docentes.

Que tomen en cuenta sus materiales que tengan por ejemplo mapas, diapositivas, el uso de la tecnología, que lo utilice para motivar más a los muchachos y poder impartir bien sus clases. [D1:P7].

Los directores opinan que en las escuelas públicas se deben emplear herramientas didácticas para desarrollar la clase, evitando que esta sea tediosa y poco atractiva convirtiéndola en activa y participativa para los alumnos. Por estas razones es necesario implementar estrategias, dinámicas grupales y metodología adecuadas que capturen la atención de los educandos.

Los entrevistados coinciden en que emplean para orientar su cátedra material didáctico como el papel bond, pintarrón o aquellos instrumentos comunes de las escuelas y en algunos casos especiales se emplean cañones o computadoras portátiles con la finalidad de enriquecer la enseñanza al utilizar estas herramientas.

Se deben de plantear una serie de pasos: cuál es el enfoque de la asignatura que imparte, cuales son los aprendizajes esperados, planear, tipos de metodología que voy a emplear, criterios de evaluación para evaluar y por último reevaluar los resultados que obtuvo del planteamiento de mi evaluación. [D2:P2].

Uno de los directores entrevistados menciona una serie de pasos que consideran pertinentes integrar en la planeación didáctica como es: la secuencia didáctica, necesaria para trabajar con los alumnos de manera coherente, eficaz y eficiente en el manejo de los objetivos que se quieren alcanzar o lograr según lo marque el proyecto en cuestión o el tema que se quiere abordar.

5.2 Acciones que implementa el director en la asesoría de la planeación didáctica del docente

El directivo debe realizar entre las funciones que le competen, acciones en la realización de la asesoría sobre la planeación didáctica del docente, estas deben ser concretas encaminadas a la mejora continua y congruentes para obtener resultados óptimos al momento de alcanzar la meta deseada (egreso del alumno).

Que el responsable de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos de una gestión educacional con las condiciones actuales de vida de nuestro país y educando. (Rodríguez, M., 1998, pág.2).

El directivo es el inmediato responsable de cualquier institución educativa, además debe ser administrador, gestor, es el encargado de supervisar que se cumplan los objetivos plasmados en el plan y programa de estudios debe realizar todas las gestiones necesarias para bien de la comunidad estudiantil e infraestructura del edificio escolar.

Para promover la transformación organizativa de las escuelas, los directivos tendrían que ser capaces de impulsar y transmitir a los demás la necesidad de organizar el trabajo escolar como una responsabilidad compartida con todas las dimensiones básicas que constituyen y dan sentido a la escuela como organización. (Antúnez, citado por Rivera M. y Rivera F., 1998. p. 188).

Una de las tareas principales del director dentro de la institución educativa es tener la capacidad de transformar y organizar el trabajo escolar conjuntamente con los docentes en la dimensión educativa que constituye la escuela como organización.

Aunque sabemos que los docentes son los inmediatos involucrados y responsables del proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos además de los cambios educativos el director no puede estar al margen, este debe estar pendiente de la buena práctica del docente en el quehacer educativo y de ser necesario implementar acciones conjuntamente que lleven a buen fin o al éxito la planeación aplicada en el aula.

Los directores brindan a los docentes sugerencias para motivar a los alumnos y recomiendan estar en constante retroalimentación con otros docentes a través de los Consejos Técnicos Escolares, reuniones de academias, etc.

Al respecto opinan Fullan y Stiegelbauer citado por Schlemenson et al (1997). “El cambio educativo con fines de mejora, ni más ni menos, demanda tomar en cuenta las múltiples realidades de las personas involucradas directamente en la enseñanza y el aprendizaje, pues son ellas sus principales protagonistas” (p.193), los docentes son los

principales involucrados en la mejora de la enseñanza aprendizaje y son estos los directamente responsables de los cambios educativos.

Uno de los directores responde:

Las sugerencias que les damos que sean reales que lo que hayan planeado realmente estén dándoles las clases a los alumnos , que no nada más sea que tengan una actividad planeada y no la lleve a cabo sino que sea realmente lo que este plasmado que se haga lo que este escrito en su planeación que se realice. [D1:P2].

Dentro de las principales acciones o sugerencias, los directivos coinciden en motivar continuamente a los maestros, en un ambiente cordial para que estén en constante retroalimentación a través de las academias, Consejos Técnicos Escolares y actualización permanente que les permitan enriquecerse con el testimonio de otros participantes esto sin duda beneficiara el aprendizaje de los alumnos. Asimismo, es sustancial que las actividades sean notificadas con anticipación, se cumplan en los tiempos establecidos, siempre y cuando tengan una relación con los contextos, para evitar que solo sean de relleno o confundan a los educandos.

Para generar un trabajo de calidad es necesario que:

Se realizan las reuniones de academias y ahí revisamos que les hace falta, que estrategias pueden cambiar sobre todo ahorita que se llevan a cabo los Consejos Técnicos Escolares. Ellos están buscando como mejorar sus estrategias hacerse el compromiso de realmente llevarla a cabo su planeación y poner en práctica las técnicas de enseñanza más convenientes que en ese momento tengan para impartir su clase. [D1:P3].

El director comentó en entrevista que en las reuniones de trabajo, Consejos Técnicos Escolares, academias, así como demás talleres que se impartan, reconoce que su función es clave para orientar desde su experiencia, dando consejos y permitiendo

que entre ellos haya un intercambio de opiniones y críticas constructivas sobre las actividades o técnicas que pueden integrarse según los módulos planeados.

5.3 Percepción de los docentes en el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica

Algunos docentes perciben y expresan su opinión sobre el modo en que el director realizan la revisión de la planeación didáctica, esto genera opiniones y críticas constructivas sobre las actividades o técnicas que pueden integrarse según los módulos para elaborar dicha planeación, ellos manifestaron que los directores toman en cuenta cuando analizan su planeación aspectos como: ser congruente con los módulos, integrar materiales didácticos a los que tienen acceso, que puedan ser flexibles, dado a que en ocasiones los temas no pueden verse como se tiene estipulado por circunstancias ajenas al docente, estas pueden ser variables como los cambios climatológicos.

Es muy importante recordar que... en sentido escrito el programa de asignatura puede ser modificado por el docente solo en algunos aspectos: metodología, evaluación y bibliografía. Otras modificaciones como resultado de aprendizaje y contenidos deben ser conversadas con el de carrera respectivo (Hernández P., 1994, pág.3).

Este autor nos hace reflexionar sobre la importancia de la percepción de los docentes en el desempeño de las funciones del director en los procesos de evaluación y en la toma de decisiones durante la elaboración de la planeación. En la aplicación de la misma y que debemos estar abiertos a realizar las modificaciones pertinentes.

Nuestro director nos apoya en el proceso de elaboración de la planeación didáctica, puesto que no solo nos reúne para trabajar por academias, donde

cada uno presenta los aspectos que debe contener la planeación y al finalizar el realiza observaciones para mejorar nuestro trabajo. [M3:P8].

Algunos directores apoya a los docentes en la elaboración de la planeación didáctica, cuando se reúnen todo el personal docente estos se dividen en academias por asignaturas afines; él director de esta institución hace énfasis en las modificaciones que considere necesarias proponiendo y enriqueciendo el trabajo, por grado, grupo, mejorando de este modo la práctica educativa.

El director de esta institución nos apoya con recursos didácticos, nos reúne en mesas de trabajo para elaborarla, posteriormente nos brinda las observaciones para mejorar nuestro trabajo. [M4:P8].

Percibimos que el director apoya a los docentes con recursos didácticos, los reúne en Consejos Técnicos Escolares. En mesas de trabajo es seleccionado el material adecuado que ha de ser empleado al momento de trabajar la planeación, esta es revisada minuciosamente por el director y hace las observaciones correspondientes para mejorarla, dando su punto de manera objetiva.

En general podemos añadir que en el análisis de los resultados obtenidos a través de la opinión de los docentes en el desempeño de las funciones que le confieren al director, estos realizan su labor de manera adecuada ya que es notorio en las instituciones educativas el alcance de los objetivos y metas plasmadas en la planeación didáctica.

Conclusiones

Hoy en día, la participación comprometida y corresponsable de todos los actores sociales es primordial para garantizar la formación integral de los alumnos. El involucrar a los docentes y directores en el proceso de revisión, realizando los ajustes en la planeación didáctica permitiéndoles alcanzar las metas planteadas de cada institución educativa.

No obstante, nuestra realidad lejos de ser simple se vuelve compleja; en el caso particular del docente, su primer desafío es la enseñanza de contenidos académicos en los que cumplen distintos roles ante la necesidad de formar individuos competentes partiendo de grupos heterogéneos.

Para la mayoría, de los docentes y directores es un reto que la planeación se aplique con bases sólidas para garantizar aprendizajes permanentes.

Por otro lado, se concibe la relevancia de esta investigación en conocer cómo se desempeña el directivo en la función de la revisión y asesoría de la planeación didáctica del docente de nivel secundario.

En la primera pregunta de investigación abordamos los aspectos que toma en cuenta el director en la revisión de la planeación didáctica del docente, como son: nombre de la asignatura, bloque, página del libro del alumno, enfoque, evaluación de la misma.

Los directores toman en cuenta que las planeaciones sean reales, y se realicen en el tiempo marcado o estipulado para su realización.

El hecho de que los docentes conozcan sus funciones, permite desempeñar su labor de forma adecuada en pro de mejorar la calidad educativa, empleando y optimizando los recursos con los que cuenta.

El manual de la Secretaría de Educación en el apartado referente a las funciones de los directores manifiesta lo siguiente: que planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia en el plantel, son algunas de las obligaciones que este debe de poner en práctica en el plantel educativo en donde presta sus servicios como director, ya sea efectivo o comisionado.

Para que estas funciones se desarrollen de manera armónica y funcionen adecuadamente es importante conocer quiénes somos como institución, que rumbo tomaremos como equipo para resolver los problemas que se nos presenten y darle la solución adecuada, esto nos permitirá realizar la auto y coevaluación de los resultados obtenidos, permitiéndonos crecer y mejorar como institución.

Sabemos que los directores son el eje para generar los ajustes y cambios dentro de las instituciones educativas. Todo ello para optimizar la calidad educativa, los directores deben ser capaces de identificar la personalidad de la misma y de redirigirla cuando se requiera.

En nuestro segundo planteamiento nos referimos a las acciones que implementa el director en la asesoría de la planeación didáctica del docente, podemos argumentar que él es el inmediato responsable de la institución, además este debe ser gestor, administrador, asesor en las acciones sobre planeación didáctica, en beneficio de los educandos pues él realiza asesorías sobre la planeación didáctica. En las entrevistas

aplicadas a los directores, manifestaron que las planeaciones deben ser congruentes para obtener buenos resultados y alcanzar la meta deseada.

Al respecto comenta el autor Rodríguez (1998) “el director es el responsable de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades educativos”. (p.38). Él nos señala que además de ser administrador debe ser líder educacional.

Una de las principales acciones del director en la asesoría de la planeación didáctica es motivar al docente para que asista siempre a las academias así como a los Consejos Técnicos Escolares, ya que estos enriquecen nuestras planeaciones y permite una retroalimentación con los alumnos.

En nuestro tercer cuestionamiento sobre la percepción de los docentes en el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica, podemos decir que: algunos docentes perciben y expresan sus opiniones sobre el modo en que realizan sus directores el trabajo en conjunto al momento de realizar la planeación didáctica, esto genera opiniones y críticas constructivas sobre las actividades o técnicas que pueden integrarse según los módulos para elaborar la planeación didáctica, ellos manifestaron tomar en cuenta los aspectos que los directores revisan en su planeación, entre estos es que sea congruente con los módulos y materiales didácticos a los que tienen acceso, que puedan ser flexibles, dado a que en ocasiones los temas no pueden verse como se tiene estipulado por circunstancias ajenas al docente.

El director apoya a los docentes en la elaboración de la planeación didáctica, al reunirse en academias e integrarse por asignaturas afines, surgen las propuestas y ajustes necesarios por grado y grupo para enriquecer la planeación.

Por todo lo anterior concluimos que en algunas escuelas de nivel secundaria los directores sí realizan sus funciones adecuadamente y con responsabilidad, en cuanto a la revisión de la planeación didáctica de los docentes, en algunas instituciones educativas es el coordinador académico quien realiza esta función, sin duda alguna podemos añadir que los directores de estas instituciones educativas entrevistadas, sí se involucran en la revisión de la planeación didáctica de los docentes, estos revisan, motivan y asesoran al docente en su planeación, participa activamente en las academias y en los Consejos Técnicos Escolares, con sus comentarios acertados para enriquecer los puntos de vista de los demás participantes.

El director es el encargado de brindar apoyo a los docentes para que estos realicen los procesos necesarios elevando la calidad de la educación, propiciando el logro de la excelencia académica y la formación para el trabajo educativo.

La función educativa pretende que se genere coordinación de las actividades del personal que labora en la institución y le corresponde al director ejercer esta función, debiendo actuar como organizador de los trabajos que le confieren.

En relación a la asesoría de la planeación didáctica del docente de secundaria podemos argumentar con relación a los objetivos planteados al inicio de esta investigación fueron logrados a través del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas. Sin embargo al diseñar las preguntas de investigación y la propuesta de la entrevista semiestructurada se tenía la hipótesis de que el director no revisaba la planeación que los docentes llevaban a cabo en las aulas.

Finalmente sugerimos que los directores en general cumplan cabalmente con las funciones que le corresponden para desempeñar adecuadamente el trabajo académico y pedagógico en la institución que tengan a su cargo, involucrando a los docentes en los ajustes necesarios en la planeación para obtener resultados eficientes en las aulas.

Referencias

- Álvaro M. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid. Alianza.
- Antúñez (1998). Organización, gestión y dirección de instituciones educacionales - reflexiones y propuestas. México, D. F. Universidad Pedagógica Nacional. Más textos.
- Antúñez S. (2000). *La acción directiva en la organización escolar. Prácticas y fundamentos*. Barcelona. Graó.
- Antúñez S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares: análisis y propuestas*. México, D. F. Ice- Horsori.
- Ayala (1998). *La función del profesor como asesor*. México D.F. Trillas.
- Ayala F. (1998). *Asesoría pedagógica Asesoría pedagógica. Módulo 3: La gestión del conocimiento y de los procesos la función del profesor como asesor*. México D.F. Trillas.
- Bisquerra A. (2009). *Metodología de la investigación*. Madrid. La muralla.
- Clerkin M. (1989). *El papel del director*. D. F. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Díaz (2012). *Evaluar para la transformación*. Argentina. Paidós.
- Flores G. (1998). *Funciones generales del director de escuela secundaria*. Recuperado de redescolar.ilse.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulo/.../secundaria.pdf.
- Fullan y Hargreaves (1999). *Lineamientos para el director*. México, D.F. Trillas
- Fullan y Stiegelbauer citado por Schlemenson et al. (1997). *Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas*. Universidad Pedagógica Nacional. Más textos.

- Hernández P. (1994). *Planificar la docencia: un mundo de ventajas*. Recuperado de com/materias/antunez-serafin-1998.
- Kidder (1982). *La función del director*. Madrid. La muralla.
- Landivar y Hernandez (1999). *Integración educativa y diseño curricular*. Madrid. CPE.
- López Z. (2008). *Revista mexicana de investigación educativa*. (COMIE) comité directivo Romualdo. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Lorenzo G. y Morín F. (2006). Los docentes, actores indispensables en la construcción de nuestra escuela Pública. *Revista EDUCAR Nueva Época* Año 2 (No. 4).
- Martínez, R. (2000). *Programa Escuelas de Calidad, estándares de gestión en la educación básica*. D. F. SEP.
- Mayer (1984). *Las estrategias y técnicas didácticas en el re diseño*. D.F. SEP.
- Montserrat, M. (1983). El personal directivo y de asesoría frente al desafío de la reforma a la educación preescolar. *Pedagogía operatoria*. IMIPAE. Barcelona.
- Moreno (1983). El personal directivo y de asesoría frente al desafío de la reforma a la educación preescolar. *Pedagogía operatoria*. Barcelona. IMIPAE.
- Morín (2006). *Los Docentes, actores indispensables en la construcción de Nuestra escuela pública*. D. F. *Revista Educar Nueva Época*. Año 2 numero 4.
- Morina (2004). *Teoría y práctica de la educación inclusiva*. Diez Anabel. MALAGA.
- Namo, M. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Biblioteca del Normalista. SEP. México, D. F.
- Poo (2010). *Reforma integral de la educación básica diplomado para maestros de primaria 2º y 5º Grado módulo 2 planeación y estrategias didácticas para los*

campos de lenguaje y comunicación, y pensamiento matemático. México, D.F. SEP.

Pozner (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Argentina. Aique.

Pozo (2003). Programas de estudio 2011 guía para el maestro de secundarias Ciencias. D. F. SEP.

Puigdel·liuol (2000). *La adecuación curricular y su relación con la planeación de la enseñanza y la evolución del aprendizaje*. Barcelona, España. Ministerio de Educación y Ciencia.

Rockwell, E. (2000). De huellas, bardas y veredas: una historia cotidiana en la escuela. México. Fondo de cultura económica.

Rodríguez (1988). *El director de escuela secundaria*. Recuperado de [www.tdx.cat/bitstream/10803/5023/38 de 38.pdf](http://www.tdx.cat/bitstream/10803/5023/38%20de%2038.pdf)

Rodríguez (1998). *Estrategias Metodológicas de la investigación científica pensamiento y gestión*. 20 Universidad del Norte 165-193, Reedición 2006.

Rodríguez M, (1998). *Funciones generales del director de escuela secundaria*.

Recuperado de

redescolar.ilse.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulo/.../secundaria.pdf.

Sabariego et al (1997). *Métodos de investigación cualitativa*. México, D.F.SEP.

Salazar (2010). *Reforma integral de la educación básica diplomado para maestros de primaria 2º y 5º grado módulo 2 planeación y estrategias didácticas para los campos de lenguaje y comunicación, y pensamiento matemático*. D.F. SEP.

Sandoval (2012). *Didáctica de la problematización en el campo científico de la educación. Formulación de proyectos para la práctica educativa*. México. Universidad Pedagógica Nacional.

- Schelemenson, A. et al. (1995). *Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor*. México, D.F. Paidós.
- Schmelkes, S. (1996). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México. SEP.
- Schon (1992). *Educación y conocimientos: eje de la transformación productiva con equidad*. Chile. Naciones Unidas.
- SEP (1982). *Funciones generales del director de escuela secundaria*. Recuperado de redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/.../secundaria.pdf.
- SEP (2010). *Acuerdo 98 La organización y funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria*. D.F. SEP.
- SEP (2011). *Programas de estudio 2011*. Recuperado de Programas de estudio 2011/guía para el maestro de secundarias/ciencias secundaria de Educación Pública.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid. Morata.
- Svin (1983). *El director* (versión Adobe Digital) Recuperado de www.redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/...Lule 1886.
- Taylor, S. y Bogdan R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Argentina. Paidós.
- Wilson citado en Sabariego (1997). *La investigación educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid. Narcea.
- Yexliard (1983). *Pedagogía comparada métodos y problemas*. Buenos, Aires. Kapelusz
- Yin (1989). *Método de caso estrategia metodológica de la investigación científica*. Universidad del norte. Recuperado de PCM Carazo - Pensamiento y gestión: Ialnet. Unirioja.

ANEXOS

Anexo 1 Guion de entrevista a directores

Fecha de la entrevista:
Lugar de la entrevista:
Hora de inicio:
Hora de término:
Nombre de (la) entrevistado (a):
Sexo:
Antigüedad en el servicio:
Perfil del profesional:
Funciones que desempeña:
Nombre de la escuela:
Clave:
Dirección:
Municipio:
Sector:
Zona escolar:
Código:

¿Qué importancia tiene para usted la planeación didáctica?

¿De qué manera proporciona el seguimiento y la evaluación de la planificación didáctica?

¿De qué manera considera usted que apoya al docente para mejorar su planificación didáctica?

¿De qué manera se organiza con el personal docente para enriquecer la planeación didáctica?

¿De qué manera considera que ha desarrollado el proceso de planificación didáctica?

¿Qué factores considera usted que influyen en los docentes para el desarrollo de su planificación didáctica?

¿Qué actividades realiza para brindar la asesoría a los docentes?

¿Cómo concibe la percepción de los docentes en relación al desempeño de su función en la planificación didáctica?

Anexo 2 Guion de entrevistas a docentes

Fecha de la entrevista:
Lugar de la entrevista:
Hora de inicio:
Hora de término:
Nombre de (la) entrevistado (a):
Sexo:
Antigüedad en el servicio:
Perfil del profesional:
Funciones que desempeña:
Nombre de la escuela:
Clave:
Dirección:
Municipio:
Sector:
Zona escolar:
Código:

¿Qué importancia tiene para usted la planeación didáctica?

¿De qué manera le proporciona el director el seguimiento y la evaluación de su planificación didáctica?

¿De qué manera considera usted que apoya el director para mejorar su planificación didáctica?

¿Qué factores considera usted que toma en cuenta el director sobre su planificación didáctica?

¿Qué actividades realiza los directores para brindar la asesoría a los docentes?

¿Cómo concibe usted el desempeño del director en el apoyo a la planificación didáctica?

¿Qué opina de la participación del directivo en la mejora de su planificación didáctica?

Anexo 3 Entrevista 1 a director de secundaria

Fecha de la entrevista: 09 de diciembre de 2013

Lugar de la entrevista: Calle Choco Tabasqueño S/N de la Colonia Gaviotas Norte.

Hora de inicio: 3:15 p.m.

Hora de término: 3:30p.m

Nombre del (a) entrevistado (A): María Antonia.

Sexo: Femenino.

Edad: 58 años.

Antigüedad en el servicio: 37 años.

Perfil del profesional: Licenciado en lengua extranjera y maestra normalista.

Funciones que desempeña: Directora de la escuela.

Nombre de la escuela: Escuela Secundaria Técnica No. 28.

Clave: 27DST0028V

Dirección: Calle Choco Tabasqueño S/N de la Colonia Gaviotas Norte.

Municipio: Centro, Tabasco.

Sector: 13.

Zona escolar: 2.

Código: **D1.**

¿Qué importancia tiene para usted la planeación didáctica de sus docentes?

D1:P1. Es de suma importancia porque así se verifica realmente si cada maestro hace su planeación como lo tiene estipulado en las academias que se llevan a cabo en donde acuerdan, y así nos damos cuenta si el maestro no nada más viene a improvisar o si realmente lleva una planeación adecuada y los ajustes que se deben hacer.

¿Qué sugerencias da a los docentes para que realicen su planeación didáctica?

D1:P2. Las sugerencias que les damos que sean reales que lo que hayan planeado realmente estén dándoles las clases a los alumnos, que no nada más sea que tengan una actividad planeada y no la lleve a cabo sino que sea realmente lo que este plasmado que se haga lo que este escrito en su planeación que se realice.

¿De qué manera se organiza con sus docentes para enriquecer la planeación didáctica?

D1:P3. Se realizan las reuniones de academias y ahí revisamos que les hace falta, que estrategias pueden cambiar sobre todo ahorita que se llevan a cabo los Consejos Técnicos Escolares. Ellos están buscando como mejorar sus estrategias hacerse el compromiso de realmente llevarla a cabo su planeación y poner en práctica las técnicas de enseñanza más convenientes que en ese momento tengan para impartir su clase.

¿Qué sugerencias toma en cuenta al revisar la planeación didáctica de sus docentes? **D1:P4.** Por ejemplo tomo en cuenta primero que se cumpla realmente la planeación esa es una la otra es que por ejemplo los maestros realmente cumplan con la planeación y que entreguen a tiempo.

5. ¿Qué factores toma en cuenta para dar sugerencias a los docentes sobre la planeación didáctica?

D1:P5. En ocasiones si llevo a cabo la revisión de las planeaciones porque en el turno de la mañana no tenemos coordinador académico y entonces los maestros entregan

directamente a la dirección su planeación, cada quince días o semanalmente dependiendo de las asignaturas que ellos lleven; y en el turno de la tarde se dedica el Profesor Venancio Ortiz Ramírez que es el coordinador académico a revisarlas.

6. ¿Qué observaciones realiza a la planeación didáctica de los docentes?

D1:P6.Cuando vemos por ejemplo que no los entrego en tiempo y forma o como por ejemplo en algunas ocasiones, vemos que el maestro nada mas está copiando o va copiando lo del año anterior, nos damos cuenta y él debe hacer sus ajustes por cada grupo que lleva, ahí se la hace que por favor mejore o que cambie de estrategia porque no todos los grupos que lleva son iguales, hay grupos que requieren más especial cuidados y es donde le decimos que se enfoque en esos grupos para que tenga resultados buenos.

7. ¿Qué apoyos didácticos seguiré a los docentes para elaborar la planeación didáctica?

D1:P7.Que tomen en cuenta sus materiales que tengan por ejemplo mapas, diapositivas, el uso de la tecnología, que lo utilice para motivar más a los muchachos y poder impartir bien sus clases.

Anexo 4 Entrevista 2 a director de secundaria

Fecha de la entrevista: 10 de diciembre de 2013

Lugar de la entrevista: Hora de inicio: 2:15 p.m.

Hora de término: 2: 42 p.m.

Nombre del (a) entrevistado (A): Profesor Manuel.

Sexo: Masculino.

Edad: 45 años.

Antigüedad en el servicio: 23 años.

Perfil del profesional: Licenciatura con Especialidad en Ciencias Sociales.

Funciones que desempeña: Director de la Escuela Secundaria Técnica 11.

Nombre de la escuela: Escuela Secundaria Técnica No. 11.

Clave: 27DST001V.

Dirección: Calle Marcelino García Barragán 302 Col. 18 de Marzo

Municipio: Centro, Tabasco.

Sector: 2.

Zona escolar: 7.

Código: D2.

¿Qué importancia tiene para usted la planeación didáctica de sus docentes?

D2:P1.Es valiosa debido a que esta debe representar un mapa que indique la ruta de cada una de las actividades tanto para el docente como para el alumno. Sin este recurso la clase que imparte el maestro no tendrá un sentido significativo, para lograr los objetivos de aprendizaje del enfoque de su asignatura que imparte.

¿Qué sugerencias da a los docentes para que realicen su planeación didáctica?

D2:P2.Se deben de plantear una serie de pasos: Cual es el enfoque de la asignatura que imparte, cuales son los aprendizajes esperados, planear, tipos de metodología que voy a emplear, criterios de evaluación para evaluar y por último reevaluar los resultados que obtuvo del planteamiento de mi evaluación.

¿De qué manera se organiza con sus docentes para enriquecer la planeación didáctica?

D2:P3.Reunión por academias, la dirección a mi cargo envía y propone a los maestros la planeación didáctica anual y las actividades que propones para la academia. A cada maestro se le da la libertad de realizar las actividades planeadas siempre y cuando sea con el enfoque de la asignatura.

¿Qué sugerencias toma en cuenta para realizar al revisar la planeación didáctica de sus docentes?

D2:P4.El enfoque de la asignatura, las actividades a desarrollar, la metodología, la evaluación o criterios de evaluación.

¿Qué factores toma en cuenta para dar sugerencias a los docentes sobre la planeación didáctica?

D2:P5.Que realicen un programa de aprendizaje para los alumnos y un programa de enseñanza del docente, con la finalidad de realizar un cotejo de lo planteado lo realicen los alumnos siempre y cuando generen resultados de aprendizaje.

¿Qué observaciones realiza a la planeación didáctica de los docentes?

D2:P6.Que cumpla con los parámetros de una buena estructuración de contenido y de planteamientos.

¿Qué apoyos didácticos seguiré a los docentes para elaborar la planeación didáctica?

D2:P7.Visitar el área de biblioteca porque es allí donde se pueden encontrar una serie de recursos que ayuda a superar su actividad profesional o en su caso solicitar a la dirección de la escuela mediante el acuerdo de la academia.

Anexo 5 Entrevista 1 a docente de secundaria

Fecha de la entrevista: 11 de diciembre de 2013.

Lugar de la entrevista: Calle Choco Tabasqueño S/N de la Colonia Gaviotas Norte.

Hora de inicio: 3:20 p.m.

Hora de término: 3:45 p.m.

Nombre del (a) entrevistado (a): Profesor Ramón.

Sexo: Masculino.

Edad: 54 años.

Antigüedad en el servicio: 33 años de servicio.

Perfil del profesional: Normal superior con Especialidad en Español.

Funciones que desempeña: Docente de la asignatura de español.

Nombre de la escuela: Escuela Secundaria Técnica 28.

Clave: 27DST0028V.

Dirección: Calle Choco Tabasqueño S/N de la Colonia Gaviotas Norte.

Municipio: Centro, Tabasco.

Sector: 13

Zona escolar: 2.

Código: **M1**.

¿Qué importancia tiene para usted la planeación didáctica?

M1:P1. Es de suma importancia la planeación porque es una guía para el docente más que una guía es donde uno va realizando las actividades y los temas para desarrollarlos en el grupo.

¿Qué le sugiere el director para realizar la planeación didáctica?

M1:P2. El director siempre nos está sugiriendo que no faltemos a las academias que se realizan en la escuela y a los consejos técnicos consultivos porque de ahí nos enriquecemos cada quien.

¿De qué manera se organiza con el personal docente para enriquecer la planeación didáctica?

M1:P3. Nos enriquecemos de la manera en que los maestros nos reunimos en las academias y cada quien da sus experiencias vividas y de allí vamos reforzándonos cada uno y a la vez enriqueciéndonos con los maestros de acuerdo a sus participaciones que han desarrollado en sus distintas aulas.

¿Qué sugerencias toma en cuenta para realizar la planeación didáctica?

M1:P4. Los maestros tomamos en cuenta a los alumnos a las asignaturas, bibliografías y materiales didácticos.

¿Qué factores considera que toma en cuenta el director al sugerir la planeación didáctica?

M1:P5. Que los docentes seamos congruentes con lo que planeamos y con lo que hacemos dentro de nuestras aulas.

¿Cómo elabora su planeación didáctica?

M1:P6. Nosotros las elaboramos primeramente con nuestros programas con los libros de los alumnos y también buscamos bibliografía fuera de nuestro programa y de los libros de los alumnos.

¿Cuáles son los apoyos y recursos con los que cuenta para elaborar su planeación didáctica?

M1:P7. Pues con los apoyos que contamos son los programas, los libros de texto las bibliografías que cada uno va investigando.

Los recursos que utilizamos volvemos a recaer en los programas laptop, cañón que utilizamos pintarrón o plumón para papel bond y principalmente los alumnos y también sumamente importante el internet.

¿Cómo percibe el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica?

M1:P8. Nuestra directora nos apoya con la revisión de la planeación, nos reúne para elaborarla y posteriormente realiza visitas a las aulas.

Anexo 6 Entrevista 2 a docente de secundaria

Fecha de la entrevista: 11 de diciembre de 2013.

Lugar de la entrevista: Calle Choco Tabasqueño S/N de la Colonia Gaviotas Norte.

Hora de inicio: 4:00 p.m.

Hora de término: 4:15 p.m.

Nombre del (a) entrevistado (a): Profesor Antonio.

Sexo: Masculino.

Edad: 56 años.

Antigüedad en el servicio: 33 años de servicio.

Perfil del profesional: Normal superior con Especialidad en Historia

Funciones que desempeña: Docente de las asignatura Cívica - Ética y coordinador de academias.

Nombre de la escuela: Escuela Secundaria Técnica 28.

Clave: 27DST0028V.

Dirección: Calle Choco Tabasqueño S/N de la Colonia Gaviotas Norte.

Municipio: Centro, Tabasco.

Sector: 13.

Zona escolar: 2

Código: **M2**.

¿Qué importancia tiene para usted la planeación didáctica?

M2:P1. La planeación didáctica es de gran importancia en el trabajo cotidiano de cada uno de los maestros ya que es la guía que va a tener de su enseñanza aprendizaje si no hay planeación no se sabe que se va a dar entonces se improvisa entonces la planeación es importante.

¿Qué le sugiere el director para realizar la planeación didáctica?

M2:P2. El director de la escuela se le hace la observación desde mi función como orientador educativo para que el personal docente cumplan con esa actividad que es planear y a ella en común acuerdo con las academias tienen que darle cumplimiento a esa actividad lo que es la planeación.

¿De qué manera se organiza con el personal docente para enriquecer la planeación didáctica?

M2:P3. La planeación se trabaja por academia en la academia ya sea de cada área ahí se hacen los ajustes correspondientes de los temas de los contenidos y de las frecuencias con las que se realiza cada planeación algunas pueden ser cada quince días o cada 8 días o por proyecto que es lo que se está manejando actualmente.

¿Qué sugerencias toma en cuenta para realizar la planeación didáctica?

M2:P4. Para mejorar la planeación didáctica o hacerla nuevamente cada semana pues se tienen que tomar en cuenta las observaciones que se van dando tanto en la planeación que realiza el maestro como el desenvolvimiento de los mismos alumnos a veces lo planeado se sale de control en cuanto a la inquietud de los alumnos y hay que retomar todas esas inquietudes para mejorar la planeación.

¿Qué factores considera que toma en cuenta el director al sugerir la planeación didáctica?

M2:P5. Cuando el sugiere una planeación didáctica, el director toma en cuenta todos los comentarios que se vierten en las academias si, todas las sugerencias que se dan las cosas más positivas son las que se vuelven a replantear y se sugieren a todo el personal todas las actividades o todas las planeaciones más exitosas es la que se multiplica.

¿Cómo elabora su planeación didáctica?

M2:P6. La planeación didáctica se elabora para quince días tomando en cuenta los contenidos los objetivos que se debe de abarcar en ese tiempo en donde se encuentre uno trabajando.

¿Cuáles son los apoyos y recursos con los que cuenta para elaborar su planeación didáctica?

M2:P7. Independientemente de los planes y programas de estudio, los libros de los alumnos y pues la bibliografía que ya se nos manda y hasta incluso algunas veces las páginas de internet.

La planeación didáctica pues la tomamos en cuenta de los planes y programas y el libro es lo que se tiene que tomar en cuenta para que esta cosa funcione y la experiencia.

¿Cómo percibe el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica?

M2:P8. Nuestra directora nos apoya en el proceso de elaboración, revisión y cotejo de la planeación con los que se lleva a cabo en las aulas.

Anexo 7 Entrevista 3 a docente de secundaria

Fecha de la entrevista: 12 de diciembre de 2013.

Lugar de la entrevista: Calle Marcelino García Barragán No. 302 Colonia 18 de Marzo.

Hora de inicio: 1:00 p.m.

Hora de término: 1:35p.m

Nombre del (a) entrevistado (a): Profesor Fredy.

Sexo: Masculino.

Edad: 55 años.

Antigüedad en el servicio: 33 años de servicio.

Perfil del profesional: Normalista con especialidad en historia.

Funciones que desempeña: Docente frente a grupo de la asignatura de español.

Nombre de la escuela: Escuela Secundaria técnica No. 11.

Clave: 27DST0011V.

Dirección: Calle Marcelino García Barragán No. 302 en la Colonia 18 de Marzo.

Municipio: Centro, Tabasco.

Sector: 2

Zona escolar: Número 7.

Código: M3.

¿Qué importancia tiene para usted la planeación didáctica?

M3:P1. Para mí es importante porque es el fundamento que utilizamos los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Planear considero es la puerta para tener a los alumnos interesados por aprender, va más allá de poner un tema en el pizarrón y pedir a los alumnos que lo reproduzcan. Pues permite organizar las ideas, dar un valor a los tiempos, revisar los programas, plantear metas, elegir tiempos, formarnos objetivos, generar en los alumnos la necesidad adquirir conocimiento y sobre todos aplicar estos conocimientos en su vida cotidiana.

¿Qué le sugiere el director para realizar la planeación didáctica?

M3:P2. En primera instancia que nos organicemos por academias ya que esto facilitara el apoyarnos cuando se presenten dudas, en segundo lugar que la planeación didáctica presente tiempos definidos para las sesiones que se desarrollaran en cada ciclo escolar y sobre todo que nos actualicemos en los programas de estudio para lograr que los alumnos logren adquirir las competencias necesarias para la vida.

¿De qué manera se organiza con el personal docente para enriquecer la planeación didáctica?

M3:P3. Nuestro director antes de ingresar al ciclo escolar nos reúne en un consejo técnico, allí tomamos acuerdos de lineamientos y es distribuido el trabajo por academias de acuerdo a las asignaturas afines.

Durante el transcurso de la sesión revisamos las actividades que como academias debemos participar de manera coordinada para ser incluidas dentro de cada planeación didáctica por asignatura, seleccionamos las fechas, revisamos calendarios sobre otros eventos, acordamos como estará organizada la académica, elegimos un presidente, secretario y tesorero.

Posteriormente ya establecidas las fechas, organizamos las actividades y comisiones de cada uno, los grupos con los que se trabajaran cada una.

Continuamos trabajando cada uno con la asignatura que impartiremos, los formatos que utilizamos son diversos sin embargo todos incluimos los tiempos, los temas, seleccionamos las editoriales y enviamos a secretaria documentación con el número de libros que necesitamos para los alumnos.

Este proceso lo hace con anterior cada docente justo antes de finalizar cada ciclo escolar, los docentes recibimos un listado de libros y en el centro de maestros cada docente selecciona la editorial con que desea trabajar en cada ciclo escolar.

¿Qué sugerencias toma en cuenta para realizar la planeación didáctica?

M3:P4. El director nos recomienda que dentro de nuestra planeación debamos incluir los propósitos generales de la asignatura, los objetivos que nos hemos trazado, tiempo así como dejar claro cómo será el encuadre o sistema de evaluación de la asignatura.

¿Qué factores considera que toma en cuenta el director al sugerir la planeación didáctica?

M3:P5. En primera instancia que sean claras las metas, los objetivos y los tiempos en los cuales se desarrollara el trabajo de la planeación didáctica en beneficio de los alumnos para lograr los aprendizajes esperados

Cada bloque debe contener aprendizajes esperados y por supuesto proyectos sobre los conocimientos que adquieren los alumnos.

¿Cómo elabora su planeación didáctica?

M3:P6. Organizo la planeación didáctica de la siguiente manera en primera instancia realizo un análisis de los planes y programas de estudio vigentes. Posteriormente consulto el material bibliográfico para hacer recomendaciones a los chicos, redacto cada bloque con una distribución por columna con los siguientes rubros: semana, página, aprendizajes esperados, contenidos, conceptos y productos.

¿Cuáles son los apoyos y recursos con los que cuenta para elaborar su planeación didáctica?

M3:P7. El director nos proporciona la oportunidad de trabajar de manera colegiada para la elaboración de la planeación docente, de este modo realizamos los ajustes necesarios para elaborarla.

Como docentes contamos con recursos como los planes y programa de estudios, la biblioteca, equipos de cómputo para realizar la planeación y sobre todo el apoyo de nuestro director en cuanto se presente alguna duda.

¿Cómo percibe el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica?

M3:P8. Nuestro director nos apoya en el proceso de elaboración de la planeación didáctica, puesto que no solo nos reúne para trabajar por academias, donde cada uno presenta los aspectos que debe contener la planeación y al finalizar el realiza observaciones para mejorar nuestro trabajo.

Anexo 8 Entrevista 4 a docente de secundaria

Fecha de la entrevista: 12 de diciembre de 2013.

Lugar de la entrevista: Calle Marcelino García Barragán No. 302 Colonia 18 de Marzo.

Hora de inicio: 3:05p.m.

Hora de término: 3: 35p.m.

Nombre del (a) entrevistado (a): Profesora Adela.

Sexo: Femenino.

Edad: 57 años.

Antigüedad en el servicio: 35 años en servicio.

Perfil del profesional: Normalista con especialidad en español.

Funciones que desempeña: Docente frente a grupo de la asignatura de español.

Nombre de la escuela: Escuela Secundaria Técnica No. 11.

Clave: 27DST0011V.

Dirección: Calle Marcelino García Barragán No. 302 en la Colonia 18 de Marzo.

Municipio: Centro, Tabasco.

Sector: 2.

Zona escolar: Número 7.

Código: **M4**.

¿Qué importancia tiene para usted la planeación didáctica?

M4:P1. Su importancia radica en el hecho de que sin ella no se podría dar una clase y que el docente tendría que improvisar. La planeación didáctica es una guía para impartir conocimientos, con ella no importa a que institución asista el alumno a nivel nacional, los conocimientos serán los mismos. Ya que los planes y programas son a nivel nacional.

¿Qué le sugiere el director para realizar la planeación didáctica?

M4:P2. Incluir objetivos, desglose de los bloques, los conocimientos por adquirir y sobre todo el modo de evaluar en el desarrollo de la asignatura. Para brindar a todos los alumnos las mismas oportunidades de adquirir los conocimientos necesarios para la vida en sociedad.

¿De qué manera se organiza con el personal docente para enriquecer la planeación didáctica?

M4:P3. El director nos hace invitaciones de trabajar en equipo con las asignaturas afines es por esto que se forman academias, ahí establecemos el modo de trabajar durante el ciclo escolar.

¿Qué sugerencias toma en cuenta para realizar la planeación didáctica?

M4:P4. Tener claro que conocimientos deseamos que los alumnos adquieran para que haya continuidad en el desarrollo de los temas, que seamos novedosos a la hora de dar una clase y que esto lo plasmemos en la planeación didáctica. Que captemos el interés y que empleemos los recursos como el área de biblioteca, talleres y realicemos después de obtener los resultados un análisis de ellos para hacernos replanteamientos sobre el modo en que enseñamos conocimientos y sobre todo la aplicación de estos a su vida cotidiana.

¿Qué factores considera que toma en cuenta el director al sugerir la planeación didáctica?

M4:P5. En primera instancia el método de evaluar, tener claro los objetivos y las metas de la asignatura que impartiremos y plasmar todo ello en la planeación.

¿Cómo elabora su planeación didáctica?

M4:P6. Primero hago un plan de trabajo me calendarizo, reviso el material didáctico con que cuento y posteriormente divido por periodos los conocimientos que impartiré.

¿Cuáles son los apoyos y recursos con los que cuenta para elaborar su planeación didáctica?

M4:P7. Contamos con libros de texto, el internet, los planes y programas la asesoría del director cuando surja una duda. Me apoyo en libros de texto gratuitos que se empleara para cada asignatura, artículos según el modelo que deseamos trabajar, laptop para registrar nuestra planeación didáctica, el internet para revisar material adicional e

inclusive añadir videos, conferencias o imágenes novedosas y por supuesto los planes y programa de estudio vigentes. Para reforzar lo que necesito plasmar cuento con la asesoría del director de la escuela.

¿Cómo percibe el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica?

M4:P8. El director de esta institución nos apoya con recursos didácticos, nos reúne en mesas de trabajo para elaborarla, posteriormente nos brinda las observaciones para mejorar nuestro trabajo.

Anexo 9 Matrices de referentes Teóricas

Pregunta de investigación:

1. ¿Qué aspectos toma en cuenta el director en la revisión de la planeación didáctica del docente?

No.	Referencia bibliográfica	Cita textual	Comentario de la cita
1	SEP (2011). <i>Programas de estudio 2011</i> (versión Adobe Digital) Recuperado de Programas de estudio 2011/ guía para el maestro de secundarias/ciencias secretaria de Educación Pública. (p.21).	Desarrollar, de manera integrada, los contenidos desde una perspectiva científica a lo largo de la Educación Básica, para contribuir al desarrollo de las competencias para la vida, al perfil de egreso y a las competencias específicas.	Los docentes deben ser capaces de generar y desplegar los contenidos de manera integral en el momento en el que se encuentra dentro del aula, ya que esto le permitirá al alumno. El desarrollo de habilidades y capacidades de tal manera que puede apropiarse del conocimiento y por consiguiente será capaz de aplicarlo en su vida cotidiana.
	SEP (1982). <i>Funciones generales del director de escuela secundaria</i> (versión PDF/ Adobe Acrobat). Recuperado de redescolar.ilse.edu.mx/red escolar /biblioteca/articulos/.../secundaria.pdf.	Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia el plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y disposiciones establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes. (párr. 5).	El conocer hecho de que los directores conozcan sus funciones le permitirá desempeñar su labor de forma adecuada en pro de mejorar la calidad educativa. Empleando y optimizando los recursos con que cuenta.
3	Rodríguez (1988). <i>El director de escuela secundaria</i> (versión PDF/ Adobe Acrobat). Recuperado de www.tdx.cat/bitstream/10803/5023/38_de_38.pdf	El responsable de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá	Una de las cualidades que debe sobresalir en la cabeza principal el director debe ser el liderazgo, permitiéndole dirigir a la institución para alcanzar el éxito de las metas

		necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos de una gestión educacional con las condiciones actuales de vida de nuestro país y educando. (P. 38.).	que se establezcan.
4	Rodríguez (1988). <i>El director de escuela secundaria</i> (versión PDF/ Adobe Acrobat). Recuperado de www.tdx.cat/bitstream/10803/5023/38 de 38.pdf . (p.38).	Se requiere que cada director de escuelas posea el conocimiento, las habilidades, destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la evolución adecuada de la misma. El director de escuela, está a cargo de la institución, por lo tanto tiene la responsabilidades planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo.	El director de escuela secundaria debe conocer sus funciones y manejar herramientas que le permitan desarrollar el potencial de la institución y coordinar con el personal administrativo y docente las actividades que le permitan al alumno desarrollarse en competencias para la vida.
5	SEP (1982). <i>Funciones generales del director de escuela secundaria</i> (versión PDF/ Adobe Acrobat). Recuperado de redescolar.ilse.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/.../secundaria.pdf . (p. 2).	Entre las funciones que le confieren al director se encuentran planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia el plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y disposiciones establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.	Las funciones generales del director emitidas en el diario Oficial de la Federación le permiten a la cabeza principal de una institución le permiten delimitar y delegar sobre los asuntos que se requieran para mejorar con calidad educativa, el proceso de enseñanza aprendizaje y sobre todo cumplir con las disposiciones establecidas.

6	Sin (1983). <i>El director</i> (versión Adobe Digital) Recuperado de www.redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/....Lule 1886. (p.35).	El director como un profesionista que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir debe guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros del plantel educativo.	Este autor considera al director como un líder, que debe guiar a los docentes, trabajar de la mano con ellos generando un ambiente adecuado para el desarrollo de sus capacidades, habilidades con la interrelación de todo el personal. Tomando en cuenta los procesos de organización y administración de los recursos de cada institución.
7	Rodríguez (1998). <i>El director de escuela secundaria</i> . Recuperado de www.tdx.cat/bitstream/10803/5023/38 de 38.pdf	El responsable de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos de una gestión educacional con las condiciones actuales de vida de nuestro país y educando. (p.38).	Una de las cualidades esenciales que debe presentar el director de cualquier escuela debiendo de guiarla, de acuerdo con los lineamientos que marca sus funciones de manera coordinada en un ambiente solidario para permitir el desarrollo del potencial de la institución educativa que tiene a su cargo es el liderazgo.
8	Flores (1998). <i>Funciones generales del director de escuela secundaria</i> (versión PDF/Adobe Acrobat). Recuperado de redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/Biblioteca/articulo/..../secundaria.pdf .	El responsable de dirigir una institución es el director. (párr.4).	El director de una institución educativa es el responsable inmediato para dirigir, organizar, planear y gestionar de manera articulada con su equipo los cambios internos y externos con el propósito de mejorar la calidad educativa del plantel a su cargo.
9	Clerkin (1989) p. 221. <i>El papel del director</i> .	Existen sin embargo, dos limitaciones a	El director como líder debe asumir

	Recuperado de books.google.com. mx/books?isbn=8436927397.	las funciones del liderazgo de la dirección en la promoción del cambio y se refiere a la dispersión de las tareas directivas. En la mayoría de los casos el directivo no solamente es quien promueve y es el origen de los cambios y el centro del proceso sino que también es quien asume responsabilidades mayores y quien debe comunicar y explicar el sentido y la razón del cambio a los profesores, padres, representantes de la administración educativa y también a los propios alumnos. (p.211).	su cargo, ser innovador lo cual requiere de cuestionarse, permitiéndole establecer metas, objetivos y una visión clara que le darán la pauta para plantear y llevar a cabo acciones concretas en beneficio de la institución educativa, propiciando los ajustes necesarios, él es quien debe comunicar a los involucrados sobre las estrategias que se emplearán y los cambios que se llevarán a cabo.
10	Frigerio y Poggi citado por Schlemenson et al. (1993). <i>Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor.</i> México, D. F. Paidós. (p.85).	Afirman que la delegación puede convertirse en una situación de aprendizaje. Para quien delega, significa precisar tareas y funciones a delegar, elaborar las consignas claras, efectuar un proceso de seguimiento y control; para el delegado, supone un enriquecimiento de sus posibilidades de desarrollo y proporciona mejores niveles de satisfacción personal.	Este autor define al director como la persona capaz de delegar funciones para que exista un equilibrio de confianza, lealtad de acuerdo a las aptitudes y actitudes de su personal. Todo ello con la finalidad de que exista un enriquecimiento para todos los integrantes de la institución educativa.
11	Pam, S. citado por Rivera, M. y Rivera F. (1998). Universidad Pedagógica Nacional. México, D. F. (p.178).	Casi todos los estudios sobre efectividad escolar han demostrado que el liderazgo tanto en primaria como en secundaria es un factor clave.	Sin lugar a dudar el liderazgo resulta un rasgo característico de las instituciones exitosas que se resalta en tres aspectos: Fuerza en los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones, autoridad profesional en

			los propósitos, involucrar al cuerpo académico en la toma de decisiones así como la toma de decisiones en el proceso de enseñanza aprendizaje.
12	Marcelo y Estebaranz citados por rivera M. y Rivera F. (1999) <i>Organización y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas</i> . Universidad Pedagógica Nacional. México, D. F. (p. 195).	El director deberá comprometerse con la escuela como centro de cambio, con los objetivos pedagógicos con los alumnos como individuales totales, con el conocimiento que es responsabilidad de la escuela y de los maestros enseñar, en suma estar dispuesto a ayudar a aprender, mejorar continuamente la propia práctica y ganar cada vez mayor confianza en sí mismos en los procesos y en los docentes, tanto individual como profesional.	El director de una institución educativa debe estar comprometido en todo momento con su personal administrativo y docente en una búsqueda constante mejorar. A través de la capacitación constante, actualización profesional en conjunto y de manera individual del personal en beneficio de la comunidad escolar.
13	Rockwell, E. (2000). <i>De huellas, bardas y veredas: una historia cotidiana en la escuela</i> . México. Fondo de cultura económica.	Los directores son formados por su trayectoria, representa la normatividad. El acata y transmite disposiciones oficiales que son una versión de las políticas educativas medida por múltiples niveles burocráticos, y exigen de sus maestros una actuación correspondiente. (p.32).	La cabeza de una institución educativa, para llegar a ese rango requiere conocer a fondo las normas, leyes, reglamentos y debe contar con una vasta experiencia que le permitirán el acceso a los apoyos que requiera en la institución así como supervisar y hacer que su personal realice las funciones que le corresponde a cada quien en el centro de trabajo.
14	Schmelkes, S. (1996). <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i> . México. SEP. (p. 75).	El líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, un compañero que aconsejara y	Resulta esencial que el director en plena aplicación de sus funciones sea capaz de motivar a su personal

		dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano o 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.	para lograr los objetivos de la institución y que los docentes obtengan los de cada asignatura. Él en su quehacer diario debe ser coherente con lo que hace y lo que dice. Capaz de planear las acciones a realizar durante el ciclo escolar para que todos estén en la misma sintonía, motivar a su personal, estar en todo momento a la vanguardia de los procesos educativos para el correcto funcionamiento del plantel escolar y lograr el éxito en el ámbito pedagógico.
15	Schmelkes, S. (1996). <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i>. México. SEP. (p. 70).	Los directores tienen escaso contacto con lo que sucede en el aula, y carece de liderazgo pedagógico.	En ocasiones los directores no realizan de manera continua visitas pedagógicas a sus docentes, pues la gran mayoría de ellos carecen de liderazgo o solo se centra en desempeñar funciones administrativas y de gestión relegando esta función solo a lo presentado por los docentes en reuniones. Resulta importante que él se involucre con todos los integrantes del plantel escolar, retome y asuma su papel como líder. Que realice sus funciones en la dimensión administrativa, organizativa, capaz de involucrarse

			en la dimensión académica, estar a la vanguardia de todo lo que sucede en el ámbito pedagógico, estar capacitado en todos los aspectos de la Reforma Educativa, en los planes y programas vigentes para el desempeño adecuado del plantel educativo y así poder logra una educación de calidad.
16	Pozner de Weinberg, P. (1997). <i>El directivo como gestor de aprendizajes escolares</i> . Argentina. Aique.	La escuela, cada vez más, se ha ido alejando de sus cometidos centrales que le dieron origen que pueden sintetizarse de este modo: directivos con poco poder de decisión y administración, ninguna formación para los directivos de escuela en tanto líderes de los docentes y gestores de los procesos educativos. (pp.48, 49).	El entorno educativo se ha ido separando de sus verdaderas funciones académicas quizá por desconocimiento del papel del director, enfrentándose a la toma de decisiones necesarias para resolver problemas para los cuales en ocasiones no se encuentra capacitado, o si bien resuelven problemas pero son incapaces de desempeñarse en la gestoría educativa o solo se concentran en la administración del plantel, siendo fundamental que el director retome su liderazgo, comprometiéndose con la educación para lograr la misión y visión del plantel a su cargo.
17	Schmelkes, S. (1996). <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i> . México. SEP. (p. 73).	El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlos y al mismo	Resulta esencial que el director en plena aplicación de sus funciones sea capaz de motivar a su personal para lograr los objetivos de la

		tiempo mantener una precisión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo.	institución y que los docentes obtengan los de cada asignatura. Él en su quehacer diario debe ser coherente con lo que hace y lo que dice. Capaz de planear las acciones a realizar durante el ciclo escolar para que todos estén en la misma sintonía, motivar a su personal, estar en todo momento a la vanguardia de los procesos educativos para el correcto funcionamiento del plantel escolar y lograr el éxito en el ámbito pedagógico.
18	Elliot, J. (1990). <i>La investigación - acción en educación</i>. Madrid. Morata. (p. 80).	Características y cualidades de escuelas eficaces o centros escolares de calidad: se organizan espacios para compartir la experiencia profesional y comunicarla, que se convierta en la base de un sistema de autorregulación y autoevaluación, capacidad humana profesional para atender las diferencias entre los docentes y alumnos.	Existen en los centros educativos los llamados Consejos Técnicos Consultivos, hoy Consejos Técnicos Escolares además de reuniones académicas con la finalidad de retroalimentarse con las experiencias de otros docentes de tal manera que se pueda hacer un análisis de los logros alcanzados, con el propósito de evaluar el trabajo académico, hacer una autoevaluación y posterior análisis. Y finalmente ser capaces de tomar decisiones para subsanar las diferencias que se presente entre los docentes y alumnos según se requiera.

19	Schmelkes, S. (1996). <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i> . México. SEP. (p. 73).	Hay que conocer nuestra escuela y nuestro entorno. Tenemos que conocer en primer lugar, como estamos logrando nuestros objetivos hacia afuera: que niveles de aprendizaje estamos logrando. Tenemos que conocer las condiciones y las necesidades de nuestros beneficiarios y la forma en que estamos fallando en su satisfacción. Pero también debemos saber con qué recursos contamos, quienes somos como equipo, que nos falta para enfrentar el reto de mejorar nuestros niveles de logro. Tenemos que investigar las posibles soluciones a los problemas que detectamos. Y tenemos que ser capaces de monitorear el proceso de solución y evaluar sus resultados.	Para lograr los objetivos planeados se debe conocer la escuela, su entorno, determinar con qué recursos se cuenta, conocer las necesidades de los alumnos para eliminar las fallas. Saber quiénes somos a donde vamos con que contamos como equipo, para poder resolver los problemas que se nos presenten y darle la mejor solución posible así como evaluar los resultados obtenidos.
20	Pozner de Weinberg, P. (1997). <i>El directivo como gestor de aprendizajes escolares</i> . Argentina. Aique. (pp.48, 49).	La escuela, cada vez más, ha sido alejando de sus cometidos centrales que le dieron origen que puedan sintetizarse de este modo: una concepción de práctica educativa orientada al cómo y la instrumentación, pero divorciada de los para qué, para quien y con quien además de una práctica pedagógica centrada en la enseñanza y no en los	La escuela con el tiempo se ha separado de sus orígenes centrales, convirtiéndose en una práctica educativa, dejando de lado los propósitos. Enfocada solo en los procesos de enseñanza y no en los aprendizajes obtenidos por los alumnos.

		aprendizajes.	
21	Schelemenson, A. et al. (1995). <i>Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor</i> . Paídos. (p.32).	El desafío para los directores responsables de la conducción es hacer que estos cambios y transformaciones no estén divorciados de los proyectos y la vocación originarios, y tornarlos compatibles con la calidad de la enseñanza y la excelencia de la educación. La síntesis integradora representa un proyecto más complejo, nada fácil de concebir y conducir.	Los directores son el eje para generar los ajustes y cambios, dentro de las instituciones educativas. Todo ello para mejorar la calidad educativa, los directores deben ser capaces de identificar la personalidad de la misma y redirigirla cuando se requiera.
22	Trujano, M. (2006). <i>Diálogos entre directivos II. De la reflexión a la sistematización de la mejora educativa</i> . Ed. Sycsa. México, D.F. (pp.100 – 101).	Entre las acciones que considero prioritarias para iniciar mi labor como directora estuvo la revisión y análisis de los siguientes aspectos: El proyecto escolar de la institución, el cual se considera como eje rector de todo el trabajo escolar, pensando que con esta revisión podía ver en retrospectiva, el proceso general de esta revisión podía ver en retrospectiva, el contexto general de la escuela (diagnostico), las metas y compromisos de los actores involucrados en cada uno de los ámbitos de la comunidad escolar (cuerpo del proyecto escolar) y las estrategias y actividades específicas	Un director de escuela debe ser capaz de analizar en profundidad, es decir realizar un diagnóstico, empleando conocimientos, habilidades y aplicando estrategias que le permitan conocer cómo funciona el proyectos escolar con el objetivo de mejorar a través de propuestas el plan anual de trabajo.

		que decidieron realizar para mejorar el servicio escolar (plan de trabajo anual), además de revisar los resultados que obtuvieron en el corto plazo (informe anual de resultados).	
23	Hernández U. y Galindo R. (2006). <i>Diálogos entre directivos II. De la reflexión a la sistematización de la mejora educativa</i> . Ed. Sycsa. México, D.F. p.115.	En la actualidad los cambios sociales han repercutido en la vida escolar. La sociedad reclama aumentar los niveles de eficiencia de las escuelas, por lo que se toma cada vez más difícil el logro de sus finalidades educativas.	Actualmente la educación es un reto, concebido así por los problemas que enfrenta nuestra juventud en etapa escolar ya que hay que reconocer que los cambios sociales, la economía, falta de atención de los padres, la violencia, adicciones entre otras repercuten de manera directa y por lo general en forma negativa en la formación de valores, autoestima de los chicos y sobre todo en el proceso de enseñanza aprendizaje.
24	Hernández U. y Galindo R. (2006). <i>Diálogos entre directivos II. De la reflexión a la sistematización de la mejora educativa</i> . Ed. Sycsa. México, D.F. (p.115).	Cada centro educativo tiene una cultura organizativa propia, que depende de las personas que en él laboran, de sus conductas, de lo que dicen o hacen, de las relaciones que establecen (tanto al interior como al exterior del plantel), de las actividades que realizan y de los valores que profesan. Un centro educativo es una organización compleja y uno de los medios que consideramos de suma importancia para enriquecerse como tal, es establecer lazos de comunicación con el medio que lo circunda.	La estructura que conforma a los centros educativos presenta una identidad propia, la cual es necesaria reconocer y delimitar sus fortalezas debilidades y oportunidades. Permitiendo establecer una relación de comunicación en el desarrollo de las metas que son establecidas al inicio de cada ciclo escolar en cada institución. Con miras a la mejora continua.

25	Tyler citado por Rivera M. y Rivera F (1993). <i>Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas</i>. Universidad Pedagógica Nacional. México, D. F. (pp. 157 -158).	Pretende establecer, clasificar y definir los objetivos en términos de rendimiento como una etapa inicial del estudio evaluativo. La evaluación, así entendida, se convierte en un proceso para determinar la congruencia entre estos objetivos y las operaciones. El procedimiento que establece Tyler para evaluar un programa es el siguiente: Establecer las metas y objetivos, ordenar los objetivos en amplias clasificaciones, definir los objetivos en términos de comportamiento, establecer situaciones y condiciones, según las cuales pueden ser demostradas la cuestión de los objetivos. Explica los propósitos de la estrategia a los profesores en las situaciones más adecuadas. Escoger y desarrollar las medidas técnicas apropiadas, recopilar los datos de los trabajos de los estudiantes, comparar los datos con los objetivos del comportamiento.	Este autor nos remonta a ser congruentes en el planteamiento de objetivos, en los procedimientos y sistema de trabajo permitiendo reconocer las vertientes de cada institución para realizar cambios al interior y exterior en favor de mejorar el sistema educativo.
26	Schmelkes, S. (1995). <i>Hacia una mejor calidad de nuestra escuela</i>. Ed. SEP. México, D. F. (p.56).	El director se preocupa por eliminar las barreras que priva al trabajador (docente) de su mayor derecho.	El director debe ayudar al docente a sentirse orgulloso de su trabajo, este debe ser responsable, con calidad,

			competitividad y productividad para el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos lograr una calidad educativa con eficacia y eficiencia.
27	Schon (1992)	Ve al diseño como una conversación con la situación con la que se actúa (la práctica docente), con las experiencias y principios que se poseen con base en la experiencia de elaboración de estrategias.	En consecuencia, dicho autor percibe la práctica docente como una profesión de diseño, y a éste como una actividad que viene a situarse en un espacio intermedio entre el mundo de las intenciones, las ideas, los conocimientos y las actividades prácticas.
Pregunta de investigación: 2. ¿Qué acciones implementa el director en la asesoría de la planeación didáctica del docente?			
1	SEP (1982). <i>Funciones generales del director de escuela secundaria</i> (versión PDF/ Adobe Acrobat). Recuperado de redescolar.ilse.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/.../secundaria.pdf .(párr.8).	Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio.	Esta función en particular le confiere al director de escuela secundaria la responsabilidad en el cumplimiento de las reglas operacionales que se presentan para la planificación didáctica.

2	Rodríguez, M. (1998). <i>Funciones generales del director de escuela secundaria</i> (versión PDF/Adobe Acrobat). Recuperado de redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/Biblioteca/articulo/..../secundaria.pdf . (párr.2).	Que el responsable de dirigir una institución educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos de una gestión educacional con las condiciones actuales de vida de nuestro país y educando.	El directivo es el inmediato responsable de cualquier institución educativa, además este de ser administrador, gestor, para poder lograr los objetivos plasmados en el plan y programa de estudios así como realizar todas gestiones necesarias para bien de la comunidad estudiantil.
3	Antúñez, M. (1998). <i>La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección en claves o funciones</i> . Madrid, España. Ministerio de Educación y Ciencia. (p.178 – 179).	El acceso al ejercicio de las funciones directivas en nuestro país suele hacerse en base al mérito docente. Se infiere que una buena conducta docente garantiza la capacidad y habilidades para la función directiva. Esta circunstancia se repite en muchos otros países de quien se conoce que es un buen profesor se supone que puede ser directivo. Se le otorga el cargo y la responsabilidad simplemente porque se supone que lo hará bien.	La mayoría de las veces las funciones de los directores se dan de acuerdo a la buena conducta del docente y a su capacidad, se dice que si es buen docente seguramente será buen director y de esta manera se le da el nombramiento sin ver el perfil pues se supone que lo hará bien.
4	Svin (1983). <i>El director</i> (versión Adobe Digital) Recuperado de www.redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/....Lule 1886 . (p.35).	El director como un profesionista que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir debe guiar el trabajo y propiciar el desarrollo de los miembros	La figura principal de la escuela es el director, el cual debe ejercer sus funciones adecuadamente en los diversos ámbitos de la educación ya sea pedagógica, administrativa,

		del plantel educativo.	organizativa, siendo capaz de delegar funciones y generar un ambiente cordial. Para que funcione de manera correcta.
5	Namo, M. (1998). <i>Nuevas propuestas para la gestión educativa</i> . Biblioteca del Normalista. SEP. México, D. F. (p. 97).	En la gestión de futuro, el liderazgo de los dirigentes debe fomentarse basado en su formación, en su fuerza moral para poder exigir a los otros un comportamiento efectivo. El educador es fundamentalmente un gran ejemplo, un gran espejo para los estudiantes. La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar, no el buscar hombres y mujeres condenados al fracaso, a la mediocridad.	Este autor nos señala la importancia de que prevalezca el liderazgo en la instituciones tanto en la parte admirativa la cual recae directamente en el director como en los docentes quienes son la base para transmitir e inspirar compromiso e inspiración para lograr los objetivos planteados en las instituciones con mira a que en un futuro esta comunidad escolar sea capaz de triunfar.
6	Antúnez, citado por Rivera M. y Rivera F. (1998). <i>Organización, gestión y dirección de instituciones educacionales- reflexiones y propuestas</i> . Universidad Pedagógica Nacional. Más textos. (p. 188).	Para promover la transformación organizativa de las escuelas, los directivos tendrían que ser capaces de impulsar y transmitir a los demás la necesidad de organizar el trabajo escolar como una responsabilidad compartida con todas las dimensiones básicas que constituyen y dan sentido a la escuela como organización.	Los directores deberán ser capaces de transformar y organizar el trabajo escolar conjuntamente con los docentes en todas las dimensiones que constituyen la escuela como organización.
7	Fullan y Stiegelbauer citado por Schlemenson et al. (1997). <i>Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas</i> . Universidad Pedagógica Nacional.	El cambio educativo con fines de mejora, ni más ni menos, demanda tomar en cuenta las múltiples realidades de las personas involucradas directamente en la enseñanza y el	Los docentes son los principales involucrados en la mejora de la enseñanza aprendizaje y son estos los directamente responsables de los

	Más textos. (p.193).	aprendizaje, pues son ellas sus principales protagonistas.	cambios educativos.
8	Schlemenson, A. (1987). <i>Análisis organizacional y empresa unipersonal</i> . Buenos Aires. Paidós. (p. 87).	El impacto externo moviliza determinadas dimensiones internas del sistema organizacional y produce la emergencia de conflictos, desajustes, deficiencias o problemas que se mantenían en estado latente.	El director debe tener la habilidad para resolver conflictos en los malos manejos de la información (rumores), ya que pueden generar olas de información confusas entre los diversos actores de la comunidad escolar, este siempre debe dar respuestas prudente, rápidas y claras.
9	CEPAL _ UNESCO. (1992). <i>Educación y conocimientos: eje de la transformación productiva con equidad</i> . Chile. Naciones Unidas. (p. 182).	Los nuevos esquemas institucionales que contemplan una mayor autonomía de los establecimientos educativos implica un cambio radical en la función de director de escuela a quien ahora se le pide que asuma su cargo no solo como un cargo dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional. Así más que meros administrativos se requiere de personas capaces de dirigir que sean, a la vez eficientes organizadores.	Se requiere que con los nuevos esquemas el director adquiera una autonomía en su función directiva que sea un líder comprometido con moral y ética menos administrativo y con capacidad de dirigir eficiente y organizadamente en todos los aspectos la institución educativa.
10	Antúnez, S. (2000). <i>La acción directiva en las instituciones escolares: análisis y presupuestos</i> . México, D. F. Ice_ Horsori. (p. 84).	Hoy día, es perfectamente compatible el trabajo que busca la eficacia y la calidad, mediante acciones directivas basadas en valores (respeto, trabajo bien hecho, sinceridad o colaboración y sistemas de funcionamiento basado en el trabajo en equipo).	Hoy en día se exige la calidad de la educación según lo marca el artículo 3°. Constitucional, basado en valores con eficacia y eficiencia, además del trabajo colaborativo en toda la comunidad educativa (directivo, docentes, alumnos personal administrativo etc.)
11	Schmelkes, S. (1996). <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i> . México. SEP. (p. 75).	Participar en un proceso de mejoramiento de la calidad educativa implica aprender a vivir	El director debe propiciar que los valores estén presentes en todas las actividades que emprendan día a día

		valores nuevos: el valor de querer hacer el trabajo siempre mejor, el valor de la solidaridad; el valor de poner el objetivo externo por encima de los intereses personales; el valor de humildad que se manifiesta en la disposición y apertura a aprender de los demás. Participar en un proceso de mejoramiento de la calidad es participar en un proceso profundamente educativo. Al director le corresponde impulsar, facilitar y estimular que este proceso se dé.	toda la comunidad escolar, ya que es muy importante que los valores no se pierdan sino al contrario se deben trabajar con ellos para mejorar la calidad de la educación en armonía, con humildad, responsabilidad, solidaridad, etc. El director debe de impulsar y estimular a toda la comunidad estudiantil para la práctica de valores y enfatizar que es un proceso de mejoramiento hacia el aprendizaje y en pro de la educación de calidad.
12	Escudero, J. (1998). <i>La gestión educativa ante la innovación y el cambio</i> . Madrid. Narce. (p. 87).	La estructura organizativa de las escuelas propicia el celularismo: cada profesor en su aula con sus respectivos alumnos y tareas.	Los docentes en su tarea diaria como formadores de individuos, dentro de las aulas presentan un fenómeno en cual se trabaja como unidad absoluta. Partiendo del supuesto que la información fluye solo en ese sistema.
13	Schmelkes, S. (1996). <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i> . México. SEP. (p. 73).	Las reuniones con el personal de la escuela no son frecuentes, y cuando ocurre son para tratar asuntos relacionados con el edificio escolar, y no para asuntos de carácter pedagógico.	En muchas escuelas las reuniones de consejo técnico eran para tratar asuntos ajenos a los planes y programas, se trataban asuntos generales y sin trascendencia alguna, hoy en las reuniones de Consejo Técnico Escolar según la Guía de

			éste se pretende que en ellos se trabaje todo lo relacionado con los planes y programas, así como las experiencias de los docentes y los resultados obtenidos al desarrollar algún tema específico y darlo a conocer al colegiado y trabajar de manera colaborativa.
14	Schmelkes, S. (1996). <i>Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas</i> . México. SEP. (p. 73).	Aprender a traducir una idea en un plan con metas a corto y mediano plazo, que pueda ser llevado a la práctica y que pueda ser evaluado. Significa aprender a medir, a monitorear, a evaluar, lo que significa también desarrollar la capacidad de crítica y autocrítica, y la creatividad.	Se pretende planear a corto y mediano plazo para observar los resultados, y poder evaluar el trabajo, tener la capacidad de crítica y autocrítica constructiva monitorear y desarrollar adecuadamente el trabajo docente y su creatividad en el aula.
15	Ramírez, R. (2000). <i>Innovación y mejoramiento de la gestión educativa</i> . Lima. Tarea. (p.10).	Actualmente, y como producto de la dinámica histórica del sistema educativo, muchos supervisores y directores ejercen su función al margen de la misión de la escuela, se limita a transmitir instrucciones superiores, escasamente se involucran en asuntos educativos y, para evitar conflictos, prefieren olvidar una de sus funciones elementales: el mantenimiento de la disciplina en el trabajo, que es sustituida por el compañerismo.	Muchos directores y supervisores ejercen su función al margen de la misión de la escuela se limitan a transmitir instrucciones emitidas de la Secretaría de Educación, y para no tener conflictos con los docentes utilizan el compañerismo en lugar de aplicar las normas que rigen el sistema.
16	García, F. (1997). <i>Organización y Gestión de Centros Educativos</i> . España. Aljibe. (p.331).	Las reuniones de personal son situaciones privilegiadas para que los maestros vivencien, experimenten, reflexionen sobre la propuesta	Se realizan reuniones de Consejo Técnico Escolar para que los docentes compartan sus

		pedagógica de la escuela: una forma de aprendizaje, de capacitación profesional, de enriquecimiento personal.	experiencias, reflexionen sobre la propuesta pedagógica de la escuela, y trabajen en colegiados para el enriquecimiento personal y profesional del personal docente, además de asistir a capacitaciones profesionales en pro de la educación.
17	Ezpleta, J. (1992). <i>La gestión pedagógica</i> . Santiago de Chile. Orealc. (p.110).	La gestión de instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales.	La gestión educativa es un proceso amplio que pretende transformar a la institución educativa y que no se concreta únicamente a gestionar para el mantenimiento del edificio escolar etc. sino también se preocupa en la construcción de los proyectos educativos institucionales.
18	Greenfield, W. (1987). <i>Moral imagination and interpersonal competence: Antecedents to instructional leadership</i> . Boston, Allyn Bacon.	Las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, mejoran las condiciones para el aprendizaje y los resultados en los alumnos, acordes con lo deseado. (p.37).	La única intención del director al desarrollar un ambiente cordial y armónico en el centro de trabajo es con la finalidad de que sea satisfactorio y productivo, ya que estos mejoran las condiciones para el aprendizaje de los alumnos y por consiguiente obtendremos óptimos resultados de los alumnos.
19	Greenfield, W. (1987). <i>Moral imagination and interpersonal competence: Antecedents to instructional leadership</i> . Boston, Allyn Bacon. (p. 37).	Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escalas de calidad, con sistemas de comunicación. Esta colectividad esta sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades	Cuando en un sistema se genera la organización de un grupo y en la institución se presenta colectividad en la toma de decisiones se genera un ambiente claro para la toma de decisiones. Todo ello tomando en cuenta las metas y fines o

		que, por lo general, se relacionan con una meta y un conjunto de fines.	restableciendo el orden tomando en cuenta la singularidad de cada institución.
20	Rutter, M. (1979). <i>Las Secundarias y los efectos en los niños</i> . Harvard University. (p. 267).	Un ambiente escolar integrado se caracteriza por la unidad de propósitos, líneas de organización y metas claras, así como un sentido colectivo de responsabilidad.	Al plasmar metas claras obtendremos resultados positivos, estos a su vez llevarán al logro de los objetivos con una buena organización, todo esto para integrar al colegiado dentro de un ambiente escolar armónico con propósitos y fines concretos y específicos.
21	Programa de estudios 2011. SEP. México, D.F. (p. 91).	Desde el punto de vista didáctico la planificación es un proceso fundamental en el ejercicio docente, ya que contribuye a plantear acciones para orientar la intervención del maestro hacia el desarrollo de competencias.	La secretaria de educación pública en el plan y programas 2011, nos habla de la planificación didáctica en la reforma integral educativa que se llevó a cabo con los niveles de preescolar, primaria y secundaria iniciándonos en el 2004 en preescolar y 2006 en secundaria y 2009 en primaria.
22	http://www.docentesinnovadores.net/ Libro de la SEP Reforma Integral de la Educación Básica 2010. (p. 14).	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para realización.	La planeación es sin duda un conjunto de acciones que se realizan para llegar a la meta y a los objetivos deseados, de esta manera se obtendrán resultados positivos en beneficio de los alumnos.
23	Zabala, A. y Arnau L. (2007) Ideas clave, como aprender y enseñar competencias; España; ed. Gran Libro de la SEP Reforma Integral de la Educación Básica. (p. 20).	Para llevar a cabo la planeación de secuencias didácticas hay que tener presente la complejidad para llevarla a la práctica.	La forma de realizar una secuencia didáctica es otro referente a la hora de planear nuestras actividades, estas dependen de la complejidad del mismo para obtener éxito en la práctica docente.
24	Coll, C. , Onrubia, J. “Análisis y resolución de	Un conjunto coherente de	Para obtener resultados significativos

	casos-problema, mediante el aprendizaje colaborativo”, libro de la SEP reforma integral de la educación básica. (p.22).	actividades...dando siempre una secuencia en las ejecuciones	las actividades a realizar deben ser coherentes al momento de ser llevadas a la práctica, estos sin duda se verán reflejados en los aprendizajes de los alumnos.
25	Zabala, A. y Arnau L. (2007) 11 Ideas clave, como aprender y enseñar competencias; España; ed. Grao. SEP Reforma Integral de la Educación Básica). (p. 22).	Un conjunto de actividades ordenadas, estructuradas y articuladas para la consecución de unos objetivos educativos.	En nuestra planeación didáctica debemos tener un conjunto de actividades secuenciadas, estructuradas y bien articuladas para obtener excelentes resultados en el aprendizaje del alumno.
Pregunta de investigación: 3. ¿Cómo perciben los docentes el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica?			
1	Martínez, R. Jorge, <i>Programa Escuelas de Calidad, estándares de gestión en la educación básica</i> (versión Adobe Digital). Recuperado de básica.sep.gob.mx/pec/. (p.5).	Entre sus múltiples actividades dentro de la escuela secundaria se encuentra la capacidad de optimizar los tiempos, espacios físicos, recursos humanos y materiales, el equipamiento, que permitan lograr las metas institucionales que se establecen a corto, mediano y largo plazo, viabilizando continuamente el logro de las mismas.	El director de escuela secundaria tiene la responsabilidad de utilizar los recursos humanos y materiales de manera para lograr las metas que se establecen en la institución.
2	Lorenzo G. & Morín F, (2006). <i>Los docentes, actores indispensables en la construcción de Nuestra Escuela Pública</i> . Revista EDUCAR Nueva Época Año 2 (No.4) p. 15	El diseño de las nuevas políticas educativas confiere a los docentes un lugar relevante en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, toda vez que, a partir de una serie de estrategias orientadas a mejorar los indicadores de logro académico de los estudiantes, tendrán la posibilidad de tomar decisiones para la mejora de la calidad	Las políticas educativas permiten a los docentes planear y aplicar estrategias encaminadas a mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje, como base en el diagnóstico de sus necesidades pedagógicas.

		de la enseñanza, con base en el diagnóstico de sus necesidades pedagógicas.	
3	SEP (1982). <i>Funciones generales del director de escuela secundaria</i> (versión PDF/ Adobe Acrobat). Recuperado de redescolar.ilse.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/.../secundaria.pdf . (p.10).	En las escuelas se evidencia un incremento en el liderazgo académico, administrativo y social ejercido por los directores; y una mayor actualización de directivos y docentes, que muestran un pleno dominio de enfoques curriculares, planes, programas y contenidos y de manera sobresaliente, con una capacidad crítica de su propio desempeño.	El liderazgo permite tanto a directivos como a docentes dirigir de forma óptima sus herramientas en pro de mejorar la calidad educativa como lo requieren los planes y programas de estudio vigentes, estos cada vez se han ido capacitando para lograr un pleno dominio de los enfoques y contenidos curriculares.
4	Weinert (1986). <i>Cuaderno de educación</i> . Ed. 5ª claves para la organización de centros escolares. (p.357).	Los miembros del grupo pueden tener más certeza y seguridad de que sus objetivos e intereses están convenientemente defendidos, atendidos y percibidos por la autoridad superior.	Los docentes piensan que los directores no los defienden y estos a su vez se sienten presionados por la Secretaría. Los directores se encuentran en un punto medio entre secretaria y los docentes.
5	Méndez G. (2009). <i>Planificación docente</i> . Recuperado de http://planificacion-ceunico.blogspot.mx/ . (párr.1).	Llamamos planificación al instrumento con el que los docente organizan su práctica educativa articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que se han de realizar.	La planificación docente permite aplicar las herramientas necesarias y adecuar los planes para que los alumnos logren obtener el conocimiento en el aula.
6	Hernández P. (1994). <i>Planificar la docencia: un mundo de ventajas</i> . Recuperado de www.buenastareasd.com/materias/antunez-serafin-1998-la.../ . (párr.3).	Es muy importante recordar que... en sentido escrito el programa de asignatura puede ser modificado por el docente solo en algunos aspectos: metodología, evaluación y bibliografía. Otras modificaciones como resultado de aprendizaje y contenidos deben se	Este autor nos hace reflexionar sobre la importancia en los procesos de evaluación, la toma de decisiones y el proceso de planeación.

		conversadas con el de carrera respectivo.	
7	Kepa Z. citado por Schlemenson et al. (1997) <i>Organizar y conducir la escuela. Reflexiones de cinco directores y un asesor</i> . Paidós. México D.F. (p. 82).	El ámbito espacial de la función del director por un lado se abre hacia el exterior para analizar, prever y responder oportuna y adecuadamente a los factores del entorno: otras instituciones, ambientaciones, familias que influyen en la escuela; por otro lado, penetra en el interior de ella e impulsa todo su funcionamiento. El ámbito temporal incluye el pasado con sus experiencias, se centra en el presente, pero contempla horizontes de futuro.	El director de una institución educativa es al mismo tiempo el impulsor de proyectos, abarca los ámbitos externos e internos de la escuela. Escuchar a los padres de familia, consulta y capacita a los docentes, asiste a cursos, a talleres etc. esto permite decidir que cambiar que mantener y que valorar. Analiza y prevé adecuadamente.
8	Coronel citado por Rivera M. y Rivera F. (1998). <i>Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas</i> . Universidad Pedagógica Nacional, México D.F. Mas textos. (p. 195).	El liderazgo educativo y democrático busca la creación de nuevas formas de participación de la comunidad superando tanto los modelos liberales y sus mecanismos formales como aquellos modelos que hablan de escuela como comunidad, un tanto voluntariosos y más pendientes de la excelencia y los círculos de calidad, que de integrar a los grupos menos favorecidos. Es aquí donde el liderazgo educativo emerge como apoyo a la creación de contextos para acercar la participación a los	Un auténtico líder no debe ser solo carismático debe buscar formas de participación dentro de la comunidad donde se encuentre la escuela. Debe ser gestor además de lograr la excelencia y los círculos de calidad dentro y fuera de su entorno social y escolar ya que el liderazgo educativo debe estar siempre dentro del logro de aprendizajes relevantes y duraderos convirtiendo las actividades y experiencias escolares en oportunidades de desarrollo.

		“márgenes” y a voces tradicionalmente silenciadas.	
9	Pozner, P. (1998) citado por Rivera M. y Rivera F. <i>Organización Gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas</i> . Universidad Pedagógica Nacional, México D.F. Mas textos. (p. 175).	El rol protagónico de la escuela, como unidad educativa única, está adquiriendo fuerza en el contexto de las actuales transformaciones de los sistemas educativos considerándose esto como una coyuntura auspiciosa para pensar y plasmar cambios largamente demorados.	Después de muchos años la escuela ha adquirido su rol protagónico, se empieza a concebir como la verdadera gestora de mejoras educativas, organizando y ejecutando sus funciones a partir de las necesidades de sus alumnos ya que esta debe asumir la administración educativa y apoyarse en los recursos humanos, financieros, etc. Los supervisores y directores son instancias decisivas para mejorar la calidad educativa.
10	Namo de Mello, G. (1998). <i>Nueva propuesta para la gestión educativa</i> . SEP. México, D. F. (p.101).	Sistema de organización clave donde la función del maestro es enseñar, la función del alumno es aprender, donde la función del alumno es aprender, donde la función del director es asesorar y coordinar docentes.	El sistema educativo es muy específico porque cada uno de sus integrantes sabe y desarrolla las funciones que les corresponde, al director dirigir, asesorar, coordinar, gestionar etc., al docente enseñar y al alumno aprender esta debe ser la clave para una buena organización y administración del sistema educativo para lograr los objetivos propuestos en el proceso enseñanza aprendizaje de los alumnos.
11	Elliot, J. (1990). <i>La investigación - acción en educación</i> . Madrid. Morata. (p.63).	Características y cualidades de escuelas eficaces o centros escolares de calidad: poseen un equipo directivo centrado en el currículo, es decir que hay una clara hegemonía	Existen escuelas de calidad o escuelas con ciertas características claves para el buen desarrollo y funcionamiento del mismo. En primer lugar un directivo

		de lo pedagógico, existe un proyecto coherente que impregna y diseña la vida escolar, y que perfila una cierta cultura interna.	centrado en el currículo, es decir existe coherencia clara entre este y los proyectos a trabajar docentes comprometidos con la educación, responsables del trabajo educativo y además cumplen con la educación de calidad que exige el artículo 3º constitucional.
12	Feldman, D. (1998). Enseñanza y escuela. Buenos Aires, Argentina. Paídos. (p. 30).	Una organización educativa saludable es aquella en la que las relaciones entre profesores, administradores y equipos directivos son relativamente armoniosas.	En la escuela debe existir siempre un ambiente armónico entre toda la comunidad escolar para el logro de las gestiones, además de una buena organización dentro de la misma, esto traerá como consecuencia el logro de la misión y visión del plantel educativo.
13	Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de Habilidades Directivas. México. Pearson Education Prentice Hall. (p. 30).	El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdos con las habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta.	El director debe asignar las comisiones y grados a su personal de acuerdo a las habilidades, actitudes y aptitudes de los docentes para cumplir con una meta determinada.
14	Frigerio G y Poggi (1992). La investigación educativa, cara y seca. Elementos para su gestión. Troquel Educación, Argentina, Serie Flacso – Acción. (p. 25).	El rol de los directivos se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un querer hacer y saber hacer.	El director debe motivar a su personal docente administrativo y de intendencia pues este es el pilar para realizar con eficiencia y eficacia el proceso de aprendizaje, además de jerarquizar en un organigrama el rol que le corresponde a cada uno de los agentes educativos para lograr las metas u objetivos trazados en cada

			ciclo escolar.
MATRICES PARA METODOLOGIA			
1	Yin (1989). <i>Método de caso estrategia metodológica de la investigación científica</i> , ed. Universidad del norte (versión PDF/Adobe Acrobat). Recuperado de PCM Carazo - Pensamiento y gestión: revista de la División de ..., 2006 - dialnet.unirioja.es. (p.5).	El método de estudio de casos es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica, en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.	El estudio de casos ha contribuido a que el investigador realice un registro y posterior análisis del comportamiento que presentan los individuos entorno a un evento el cual se desea entender.
2	Yin (1989). <i>Método de caso estrategia metodológica de la investigación científica</i> , ed. Universidad del norte (versión PDF/Adobe Acrobat). Recuperado de PCM Carazo - Pensamiento y gestión: revista de la División de ..., 2006 - dialnet.unirioja.es.(p.5).	El método de estudio de casos es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica, en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionamientos.	El estudio de caso es útil para comparar la información porque permite generar parámetros e indicadores porque nos deja conocer a fondo a los involucrados en una situación específica, aunque no puede generalizarse.
3	Bisquerra A. R. (2009). <i>Metodología de la investigación</i> . Madrid. Ed. La muralla S, A. (p. 305).	Los informantes clave o personas que tienen los conocimientos o habilidades comunicativas especiales y que están dispuestas a cooperar con él.	La determinación de informantes clave le permitirá al investigador obtener de manera contundente la opinión de quienes viven la realidad que se presenta ante una situación determinada desde su propia perspectiva y generar opiniones sobre otros actores que se

			encuentren involucrados.
4	Bisquerra A. R. (2009). Metodología de la investigación. Madrid. Ed. La muralla S, A. (p. 302).	La importancia de la determinación de las técnicas de investigación utilizadas en este trabajo nos permitirá logara el objetivo fundamental en “la descripción de grupos sociales, escenas culturales a través de la vivencia de experiencias de las personas implicadas con el fin de captar como definen su propia realidad y los constructos que organizan su mundo”.	Las técnicas de investigación adecuadas son imprescindibles para poder encontrar los conflictos, análisis así como posibles soluciones para los casos específicos.
5	Bisquerra A. R. (2009) cita a Del Rincón <i>et al</i> , (1997). Metodología de la investigación. Ed. La Muralla, S.A. (p. 293).	Los informantes clave o personas que tienen los conocimientos o habilidades comunicativas especiales y que están dispuestas a cooperar con él.	El papel que desempeñan los informantes claves dentro de una investigación es fundamental debido a que permiten realizar de manera profunda un análisis de las situaciones actuales y cuáles son las razones que contribuyen a que se presente determinada situación en una institución.
6	Bisquerra A. R. (2009) cita a Wilson, (1997). Metodología de la investigación. Ed. La Muralla, S.A. (p.293).	Los métodos cualitativos permiten relatar los hechos y han demostrado ser muy efectivos para estudiar el comportamiento, funcionamiento organizacional y las relaciones de interacción de un fenómeno.	La investigación cualitativa es un método ampliamente utilizado debido a que permite al investigador conocer las características y repercusiones de un fenómeno para posteriormente ser descritos a profundidad y son

			efectivos para narrar lo acontecido y la relación con su entorno.
7	Bisquerra A. R. (2009) cita a Stake (1998). Metodología de la investigación. Ed. La Muralla, S.A. (p.311).	Es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas.	Para la aplicación de un estudio de caso nos permite analizar un fenómeno determinado con los elementos que lo componen desde el punto de vista de quienes lo viven.
8	Kidder, (1982). <i>Funciones generales del director de escuela secundaria</i> (versión PDF/Adobe Acrobat). Recuperado de redescolar.ilse.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulo/.../secundaria.pdf .	Dado que los casos representan situaciones complejas de la vida real, es factible poner en práctica habilidades de trabajo grupal tales como: la negociación, toma de decisiones y la comunicación efectiva. El análisis o el estudio de un caso demandan ser sensibles a la relación entre conceptos, funciones y procesos.	Es importante que el director siendo la figura de principal de la institución educativa tenga conocimiento de sus funciones para guiar adecuadamente a todos los agentes educativos inmersos en la misma.
9	Yin, (1989). www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/.../Est_Casos_doc.pdf . (p.165).	Se refiere al estudio de caso como una técnica con un papel bastante limitado en la investigación con un diseño pre experimental.	Yin presenta al estudio de casos en un marco bastante restringido pues para el solo es viable la utilización de un formato pre experimental.
10	Stake R. (1998). Investigación con estudio de casos. Madrid: México. p.56.	Sostiene que el estudio de caso cualitativo de casos, lo que se busca es lograr una mayor comprensión del caso, la intención es recuperar su singularidad y complejidad así como la manera en que esta incierto en el contexto y la interacción que guarda con otros elementos.	Para el estudio de casos del método cualitativo, es empleado para realizar un diagnóstico profundo de la realidad que se vive en cada centro educativo. Partiendo de una radiografía sobre los recursos con que se cuenta las metas que se pretenden lograr.

Anexo 10 Matrices de referentes Factuales

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	EVIDENCIA	¿QUÉ PASA AQUÍ? HACER VISIBLE LO INVISIBLE	REFERENTES TEÓRICOS NOS AYUDAN A CONSTRUIR LA DESCRIPCION ANALITICA FINAL
1.-¿Qué aspectos toma en cuenta el director en la revisión de la planeación didáctica del docente?	<i>El enfoque de la asignatura, las actividades a desarrollar, la metodología, la evaluación o criterios de evaluación. (D2:P4).</i>	El director de escuela secundaria es quien organiza a la institución, los aspectos que toma en cuenta en la revisión de la planeación docente suelen ser variados debido a que dependerá del contexto, experiencia y sobre todo los conocimientos que ha adquirido en su trayectoria. Sin embargo el punto de partida de la mayoría de los directores en el proceso de revisión es la necesidad de plasmar un trabajo organizado, debiendo presentar en su contenido los objetivos, metas, materiales propuestos e inclusive los productos por cada sesión. Para adquirir en este proceso el interés del alumno por aprender y no solo memorizar contenido, la aplicación de estos	Desde el punto de vista didáctica la planificación es un proceso fundamental en el ejercicio docente, ya que contribuye a plantear acciones para orientar la intervención del maestro hacia el desarrollo de competencias. SEP 2010 (p.14).

		contenidos le permitirá a los alumnos del conocimiento no solo para aprobar una evaluación sino para hacer estos parte de su vida cotidiana sin caducidad.	
	<i>Visitar el área de biblioteca porque es allí donde se pueden encontrar una serie de recursos que ayuda a superar su actividad profesional o en su caso solicitar a la dirección de la escuela mediante el acuerdo de la academia. (D2:P7).</i>		
	<i>El director nos recomienda que dentro de nuestra planeación debemos incluir los propósitos generales de la asignatura y en cada bloque debemos incluir los propósitos que deseamos obtener, los objetivos que nos hemos trazado, tiempo así como dejar claro cómo será el encuadre o sistema de evaluación de la asignatura.(M3:P4).</i>		
	<i>El director nos proporciona la oportunidad de trabajar de manera colegiada para la</i>		

	<i>elaboración de la planeación docente, de este modo realizamos de los ajustes necesarios para elaborarla. (M3:P7).</i>		
	<i>Tener claro que conocimientos deseamos que los alumnos adquieran para que haya continuidad en el desarrollo de los temas, que seamos novedosos a la hora de dar una clase y que esto lo plasmemos en la planeación didáctica. Que captemos el interés y que empleemos los recursos como el área de biblioteca, talleres y realicemos después de obtener los resultados un análisis de ellos para hacernos replanteamientos sobre el modo en que enseñamos conocimientos y sobre todo la aplicación de estos a su vida cotidiana. (M4:P4).</i>		
	<i>Contamos con libros de texto, el internet, los planes y programas la asesoría del director cuando surja una duda. (M4:P7).</i>		
2.- ¿Qué acciones	<i>Se deben de plantear una serie</i>	En las instituciones educativas	SEP (2011). Desarrollar, de manera

implementa el director en la asesoría de la planeación didáctica del docente?	<i>de pasos:</i> 1.- <i>Cual es el enfoque de la asignatura que imparte</i> 2.- <i>Cuales son los aprendizajes esperados.</i> 3.- <i>Planear.</i> 4.- <i>Tipos de metodología que voy a emplearas</i> 5.- <i>Criterios de evaluación para evaluar</i> <i>Y por último reevaluar los resultados que obtuvo del planteamiento de mi evaluación. (D2:P2).</i>	con el objetivo de mejorar continuamente es necesario trabajar de manera conjunta ya que esto permitirá unificar estándares para mejorar la práctica docente. El trabajar como equipo permite manejar herramientas y apoyos que nos permitan realizar la planeación de manera adecuada. Los directivos trabajan en conjunto con docentes para mejorar en el desempeño de la práctica docente. En este punto el docente se combina con el director, implementan estrategias para mejorar el trabajo académico, reconociendo e implementado actividades en virtud de las capacidades de cada miembro.	integrada, los contenidos desde una perspectiva científica a lo largo de la Educación Básica, para contribuir al desarrollo de las competencias para la vida, al perfil de egreso y a las competencias específicas. (p.21).
	<i>Reunión por academias, la dirección a mi cargo envía y propone a los maestros la planeación didáctica anual y las actividades que propones para la academia.</i> <i>A cada maestro se le da la libertad de realizar las</i>	El trabajo del director en la etapa de planeación es imprescindible ya que no solo es quien organiza los trabajos Sino que le permite trabajar en un ambiente capaz de generar estrategias, particularidades y aplicación de técnicas	Rodríguez (1988).Se requiere que cada director de escuelas posea el conocimiento, las habilidades, destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la evolución adecuada de la misma.

	<i>actividades planeadas siempre y cuando sea con el enfoque de la asignatura. (D2:P3).</i>	necesarias para mejorar la práctica docente todo ello plasmado en la planeación didáctica en el periodo correspondiente a un ciclo escolar.	El director de escuela, está a cargo de la institución, por lo tanto tiene la responsabilidades planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo.
	<i>Que realicen un programa de aprendizaje para los alumnos y un programa de enseñanza del docente, con la finalidad de realizar un cotejo de lo planteado lo realicen los alumnos siempre y cuando generen resultados de aprendizaje. (D2:P5).</i>		
	<i>Que cumpla con los parámetros de una buena estructuración de contenido y de planteamientos. (D2:P6).</i>		
	<i>En primera instancia que nos organicemos por academias ya que esto facilitara el apoyarnos cuando se presenten dudas, en segundo lugar que la planeación didáctica presente tiempos definidos para las sesiones que se desarrollaran en cada ciclo escolar y sobre todo que nos actualicemos en los programas de estudio para</i>		

	lograr que los alumnos logren adquirir las competencias necesarias para la vida. (M3:P2).		
	Nuestro director antes de ingresar al ciclo escolar nos reúne en un consejo técnico, allí tomamos acuerdos de lineamientos y es distribuido el trabajo por academias de acuerdo a las asignaturas afines. Durante el transcurso de la sesión revisamos las actividades que como academias debemos participar de manera coordinada para ser incluidas dentro de cada planeación didáctica por asignatura, seleccionamos las fechas, revisamos calendarios sobre otros eventos, acordamos como estará organizada la académica, elegimos un presidente, secretario y tesorero. Posteriormente ya establecidas las fechas, organizamos las		

	<i>actividades y comisiones de cada uno, los grupos con los que se trabajarán cada una. Continuamos trabajando cada uno con la asignatura que impartiremos, los formatos que utilizamos son diversos sin embargo todos incluimos los tiempos, los temas, seleccionamos las editoriales y enviamos a secretaria documentación con el número de libros que necesitamos para los alumnos.</i> <i>Este proceso lo hace con anterior cada docente justo antes de finalizar cada ciclo escolar, los docentes recibimos un listado de libros y en el centro de maestros cada docente selecciona la editorial con que desea trabajar en cada ciclo escolar. (M3:P3).</i>		
	<i>En primera instancia que sean claras las metas, los objetivos y los tiempos en los cuales se desarrollará el trabajo de la planeación didáctica en beneficio de los alumnos para</i>		

	lograr los aprendizajes esperados Cada bloque debe contener aprendizajes esperados y por supuesto proyectos sobre los conocimientos que adquieren los alumnos. (M3:P5).		
	Organizo la planeación didáctica de la siguiente manera en primera instancia realizo un análisis de los planes y programas de estudio vigentes. Posteriormente consulto el material bibliográfico para hacer recomendaciones a los chicos, redacto cada bloque con una distribución por columna con los siguientes rubros: semana, página, aprendizajes esperados, contenidos, conceptos y productos. (M3:P6).		Llamamos planificación al instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa articulando el conjunto de contenido, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que se han de realizar. Méndez G. 2009. (párr. 1)
	Incluir objetivos, desglose de los bloques, los conocimientos por adquirir y sobre todo el modo de evaluar en el desarrollo de la asignatura. Para brindar a todos los alumnos las mismas		

	<i>oportunidades de adquirir los conocimientos necesarios para la vida en sociedad. (M4:P2).</i>		
	<i>El director nos hace invitaciones de trabajar en equipo con las asignaturas afines esto es por esto que se forman academias, ahí establecemos el modo de trabajar durante el ciclo escolar. (M4:P3).</i>		
	<i>En primera instancia el método de evaluar, tener claro los objetivos y las metas de la asignatura que impartiremos y plasmar todo ello en la planeación. (M4:P5).</i>		
	<i>Primero hago un plan de trabajo me calendarizo, reviso el material didáctico con que cuento y posteriormente divido por periodos los conocimientos que impartiré. (M4:P6).</i>		
3.-¿Cómo perciben los docentes el desempeño de las funciones del director en el proceso de elaboración de la planeación didáctica?	<i>Es valiosa debido a que esta debe representar un mapa que indique la ruta de cada una de las actividades tanto para el docente como para el alumno. Sin este recurso la clase que imparte el maestro no tendrá</i>	En las instituciones educativas de nivel básico generar un ambiente propicio para el aprendizaje no es tarea fácil, ya que es necesario crear en el aula un ambiente tal que genere la necesidad en el alumno por	Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia el plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y disposiciones establecidos para la educación

	<i>un sentido significativo, para lograr los objetivos de aprendizaje del enfoque de su asignatura que imparte. (D2:P1).</i>	aprender. En el hecho de planear surge la necesidad de echar mano de los conocimientos previos de los alumnos, es por ello que el docente guiado por el director deben trabajar de tal modo que sean plasmada esa forma de trabajo de manera futura.	secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes. SEP (1982).
	<i>Para mi es importante porque es el fundamento que utilizamos los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.</i> <i>Planear considero es la puerta para tener a los alumnos interesados por aprender, va más allá de poner un tema en el pizarrón y pedir a los alumnos que lo reproduzcan. Pues permite organizar las ideas, dar un valor a los tiempos, revisar los programas, plantear metas, elegir tiempos, formarnos objetivos, generar en los alumnos la necesidad adquirir conocimiento y sobre todos aplicar estos conocimientos en</i>		Las funciones generales del director emitidas en el diario Oficial de la Federación le permiten a la cabeza principal de una institución le permiten delimitar y delegar sobre los asuntos que se requieran para mejorar con calidad educativa, el proceso de enseñanza aprendizaje y sobre todo cumplir con las disposiciones establecidas. SEP (1982).

	<i>su vida cotidiana. (M3:P1).</i>		
	<i>Como docentes contamos con recursos como los planes y programa de estudios, la biblioteca, equipos de cómputo para realizar la planeación y sobre todo el apoyo de nuestro director en cuanto se presente alguna duda. (M3:P8).</i>		
	<i>Su importancia radica en el hecho de sin ella no se podría dar una clase y que el docente tendría que improvisar. La planeación didáctica es una guía para impartir conocimientos, con ella no importa a que institución asista el alumno a nivel nacional, los conocimientos serán los mismos. Ya que los planes y programas son a nivel nacional. (M4:P1).</i>		
	<i>Me apoyo en libros de texto gratuitos que se empleara para cada asignatura, artículos según el modelo que deseamos trabajar, laptop para registrar nuestra planeación didáctica, el internet para revisar material adicional e inclusive</i>		

	<i>añadir videos, conferencias o imágenes novedosas y por supuesto los planes y programa de estudio vigentes. Para reforzar lo que necesito plasmar cuento con la asesoría del director de la escuela.</i> (M4:P8).		
--	--	--	--