



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

UNIVERSIDAD VIRTUAL

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS
ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA: EL CASO DE LA
ZONA FEDERAL 253.

PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTORA: MARIA EUGENIA FLORES AZAMAR

ASESORA: NORMA ANGELICA REYNAGA RIOS

MONTERREY, N. L.

SEPTIEMBRE DE 2004

MODELO DE EVALUACION DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS
ESCUELAS PUBLICAS DE EDUCACIÓN PRIMARA

Proyecto de implementación presentado

por

Lic. María Eugenia Flores Azamar

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Septiembre de 2004

RESUMEN**MODELO DE EVALUACION DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS
ESCUELAS DE EDUCACIÓN PRIMARA PUBLICAS****AUTOR: LIC. MARIA EUGENIA FLORES AZAMAR****ASESORA: MTRA. NORMA ANGELICA REYNAGA RIOS**

SEPTIEMBRE DE 2004

La evaluación, concebida como retroalimentación cumple una función formadora en todos los ámbitos. Partiendo de ese concepto, este trabajo tuvo por objeto la elaboración de un modelo de evaluación para directores de escuelas públicas de educación primaria. El proceso comprendió un acercamiento a la práctica directiva, su normatividad y las teorías sobre administración. La metodología implicó el uso de enfoques e instrumentos cuantitativos y cualitativos. El estudio fue atomista. El presente documento proporciona información sobre la función directiva en la zona escolar federal 253 del estado de Veracruz; una triple evaluación: la autoevaluación, la de los maestros y la del supervisor, muestra que los directores tienen un buen desempeño y propician un buen clima laboral. En el 80% de las escuelas se cumple con las funciones normativas. El objetivo general del estudio: fundamentar y diseñar instrumentos para evaluar el desempeño de los sujetos de investigados; se logró. Los instrumentos propuestos evalúan diez factores que van de cinco tradicionales a cinco innovadores; desde una perspectiva triple la teórica, la real y la normativa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ZONA ESCOLAR FEDERAL 253 DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL ESTADO DE VERACRUZ ----- | 1 |
| 1.1. Contexto de la investigación. Descripción y características de la zona escolar 253 ----- | 1 |
| 1.2. Sujetos involucrados ----- | 4 |
| 1.3. Antecedentes ----- | 5 |
| 1.4. Diagnóstico de la situación problemática ----- | 10 |
| 1.5. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta ----- | 11 |
| 1.6. Objetivos ----- | 13 |
| 1.7. Justificación----- | 14 |
| CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA----- | 16 |
| 2.1. Conceptualización de la función directiva en las escuelas públicas----- | 16 |
| 2.1.1. Normatividad sobre el puesto del director de escuelas de educación primaria----- | 16 |
| 2.1.2. Formación y actualización del director de escuelas de educación primaria----- | 20 |
| 2.1.3. De la administración al liderazgo----- | 22 |
| 2.1.4. De la dirección a la gestión escolar----- | 24 |
| 2.2. Evaluación de la función directiva en las escuelas públicas de educación primaria----- | 28 |
| 2.2.1. El escalafón de la Secretaría de Educación Pública----- | 28 |
| 2.2.2. Carrera Magisterial----- | 30 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO III. DESCRIPCION METODOLOGICA----- | 35 |
| 3.1. Enfoque----- | 35 |
| 3.2. Sujetos de estudio----- | 38 |
| 3.3. Técnicas e Instrumentos de colección de datos----- | 38 |
| 3.4. Técnicas de análisis de datos y tratamiento de la información----- | 41 |
| 3.5. Validación de los instrumentos----- | 42 |
| 3.6. Construcción de los instrumentos del Modelo----- | 43 |
| 3.7. Fases----- | 55 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS----- | 54 |
| 4.1. La función directiva desde la perspectiva de los profesores----- | 58 |
| 4.1.1. Evaluación general del desempeño del director por parte de los maestros----- | 58 |
| 4.1.2. El clima laboral en la zona 253----- | 61 |
| 4.1.3. El liderazgo en la zona 253----- | 66 |
| 4.2. La función directiva desde la perspectiva de los directores----- | 72 |
| 4.2.1. Formación y capacitación del personal directivo----- | 72 |
| 4.2.2. Conocimiento de los directores de sus funciones normativas----- | 73 |
| 4.2.3. Actividades cotidianas ----- | 74 |
| 4.2.4. Actividades que gustan más y menos a los directores----- | 75 |
| 4.2.5. Autoevaluación del personal directivo ----- | 76 |

| | |
|--|--------|
| 4.2.6. Perspectivas de los directores sobre sus funciones----- | 79 |
| 4.3. Perspectiva del supervisor de la función de los directores----- | 83 |
| 4.4. Análisis cuantitativo----- | 84 |
| 4.4.1 Comparación entre evaluaciones de desempeño del director----- | 84 |
| 4.4.2 Relaciones entre el desempeño del director y otras variables----- | 85 |
| 4.5. Análisis cualitativo ----- | 87 |
| 4.7. Evaluación del modelo----- | 91 |
| 4.7.1. Evaluación de la función directiva en las escuelas 8 y 9----- | 91 |
| 4.7.2. Evaluación del modelo de evaluación----- | 91 |
| CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES----- | 92 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS----- | 100 |
| APENDICES | |
| Apéndice A. Guía de observación para la visita formativa a maestros----- | 103 |
| Apéndice B. Guía de observación para la visita de supervisión de carácter diagnóstica----- | 109 |
| ANEXOS | |
| Anexo A. Guía de entrevista para director (Primera versión) ----- | 115 |
| Anexo B. Encuesta para evaluar el desempeño del director ----- | 117 |
| Anexo C. Piloteo----- | 120 |

| | |
|---|-----|
| Anexo D. Guión de entrevista para el supervisor----- | 123 |
| Anexo E Inventario para Autoevaluación del desempeño de los directores de escuelas Públicas de Educación primaria. ----- | 125 |
| Anexo F. Encuesta para evaluar el desempeño del director----- | 133 |
| Anexo G Respuestas de los directores a las preguntas sobre sus funciones normativas----- | 139 |
| Anexo H. Respuestas a la pregunta ¿Cómo es una semana típica de trabajo?----- | 141 |
| Anexo I. Respuestas del supervisor a su entrevista----- | 143 |

INDICES DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS

| | |
|--|----|
| Tabla No. 1 Datos de las escuelas de la Zona Federal de Educación Primaria 253----- | 3 |
| Tabla No. 2 Datos Generales de los directores de la zona federal de Ed. Prim. No. 253----- | 4 |
| Tabla No. 3 Preparación y experiencia. Directores. Zona Fed. Ed. Prim. No. 253----- | 5 |
| Tabla No. 4 Factores a evaluar 2ª. Vertiente (S.E.P. 1998) ----- | 32 |
| Tabla No 5 Reactivos sobre habilidades de liderazgo----- | 44 |
| Tabla No 6. Reactivos sobre funciones normativas y actividades cotidianas----- | 45 |
| Tabla No.7. Reactivos relacionados con el personal----- | 49 |
| Tabla No.8. Reactivos sobre funciones de relación externa----- | 49 |
| Tabla No.9. Reactivos relacionados con la planeación y el control----- | 49 |
| Tabla No.10. Reactivos relacionados con lo técnico-pedagógico----- | 50 |
| Tabla No.11 Reactivos relacionados con los recursos materiales----- | 50 |
| Tabla No.12. Reactivos relacionados con el director----- | 50 |
| Tabla No 13. Reactivos clasificados de acuerdo a funciones normativas----- | 51 |
| Tabla No. 14 Evaluación del desempeño de Directores. Escuelas 1 a la 7----- | 60 |
| Tabla No. 15 Evaluación del clima laboral Escuela No. 3----- | 61 |
| Tabla No. 16 Evaluación de la comunicación de la zona 253 Escuelas 1 a la 7----- | 62 |
| Tabla No. 17 Evaluación del clima laboral zona 253 escuelas 1 a la 7----- | 63 |
| Tabla No. 18 Promoción del trabajo colegiado por parte del director----- | 64 |

| | |
|---|----|
| Tabla No 19. Convocatoria a todo el personal para la elaboración del proyecto----- | 65 |
| Tabla No. 20 Evaluación del liderazgo escuela No. 3----- | 68 |
| Tabla No. 21 Evaluación del liderazgo escuela No. 4----- | 68 |
| Tabla No. 22 Formas de decisión de las escuelas 1 a la 6----- | 70 |
| Tabla No. 23 Tipos de liderazgo escuelas 1 a la No. 6----- | 71 |
| Tabla No. 24. Capacitación del personal directivo----- | 73 |
| Tabla No. 25. Actividades cotidianas de directores.----- | 74 |
| Tabla No.26 Actividades que gustan más y menos a los directores.----- | 76 |
| Tabla No. 27 Autoevaluación de los directores.----- | 77 |
| Tabla No.28 Factores que impiden y favorecen el cumplimiento de las funciones directivas--- | 78 |
| Tabla No. 29 Funciones primordiales de la dirección según los directores.----- | 80 |
| Tabla No. 30 Herramientas conceptuales necesarias.----- | 80 |
| Tabla No.31. Habilidades necesarias.----- | 81 |
| Tabla No.32 Perfil ideal del director.----- | 82 |
| Tabla No.33 Comparación de evaluaciones de los directores ----- | 84 |
| Tabla No.34 Desempeño del director y antigüedad del puesto. ----- | 85 |
| Tabla No.35 Desempeño del director y número de maestros que dirige----- | 86 |
| Tabla No.36 Habilidades enunciadas por directores como necesarias a su función----- | 88 |
| Gráfica No. 1.Factores a Evaluar de acuerdo al Escalafón de La S. E. P. ----- | 29 |

| | |
|--|----|
| Gráfica No. 2. Evaluación del desempeño del director. Escuelas 1 a la 5----- | 59 |
| Gráfica No. 3 Evaluación del clima laboral escuela No. 3----- | 61 |
| Gráfica No.4 La comunicación en las escuelas 1 a la 5----- | 63 |
| Gráfica No.5. Convocatoria del proyecto anual por parte del director escuelas 1 a la 5.----- | 65 |
| Gráfica No.6. Evaluación del liderazgo Escuela No.1 ----- | 66 |
| Gráfica No.7. Evaluación del liderazgo Escuela No.2----- | 67 |
| Gráfica No.8. Evaluación del liderazgo Escuela No.5----- | 69 |
| Figura No. 1 Vertientes del Programa de Carrera Magisterial----- | 31 |

INTRODUCCIÓN

El presente documento trata sobre el desarrollo del proyecto “Elaboración de un sistema de evaluación para el personal directivo de escuelas públicas” dicho proyecto fue construido durante el curso de la Maestría en Administración de Instituciones educativas y el objetivo general del mismo era proporcionar información en la toma de decisiones en procesos de capacitación y actualización. El proyecto fue afinado y delimitado como Modelo de evaluación para directores de escuelas públicas de educación primaria: el caso de la zona federal 253 del estado de Veracruz.

Para la construcción del Modelo se partió de un triple acercamiento: la normatividad, la realidad y la idealidad, representada esta última por las teorías sobre administración, liderazgo y gestión escolar.

La primera parte del marco teórico (Cap. II) comprende la conceptualización de la función directiva a través de dos acercamientos: normatividad e idealidad. Así, el primer apartado describe las funciones normativas del director. Un segundo apartado revisa los procesos de capacitación y formación del director de educación primaria. El tercer apartado se titula “De la administración al liderazgo y revisa ambos fenómenos en el ámbito empresarial”. Y el apartado final de esta primera parte se titula “De la dirección a la gestión escolar” y pretende dar cuenta de ese tránsito, que cuando menos se intenta en el discurso y en la teoría oficial.

El segundo gran tema del Marco teórico son las formas de evaluación vigentes para los directores contratados por la SEP: el escalafón oficial y la carrera magisterial.

En el capítulo I se presenta el primer acercamiento a la realidad que se da durante la fase diagnóstica del proyecto en que se efectuó una revisión de estudios sobre directores; misma que se presenta bajo el título Antecedentes.

El III capítulo expone la metodología, el enfoque y los instrumentos utilizados como antecedentes para la construcción de los Instrumentos producto de este trabajo, así como los procesos de validación del mismo.

En el capítulo IV se presentan los resultados, los datos se estructuran desde tres ópticas: la autoevaluación de los directores, las perspectivas de los maestros sobre sus directores y la perspectiva del inspector sobre los directores. Posteriormente se presenta el análisis cuantitativo, en que se utilizan indicadores como índice de faltas de maestros y finalmente un análisis cualitativo que permitió la construcción de categorías del quehacer directivo.

El capítulo V comprende conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I.

DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ZONA ESCOLAR FEDERAL 253 DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL ESTADO DE VERACUZ

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación diagnóstica realizada sobre las formas actuales de evaluación del desempeño de directores de escuelas públicas de educación primaria, así como las funciones normativas de los mismos. Esta investigación diagnóstica sirvió como antecedente para el diseño y puesta en práctica de un proyecto de implementación para evaluar a directores de escuelas primarias públicas. Rodríguez (1999) menciona que el diagnóstico se considera como parte de un proceso en que se adoptan medidas a partir de los resultados encontrados, por lo tanto, “encuentra sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema” (p. 24). También se presenta la descripción de la zona federal 253 de educación primaria como contexto de la implementación así como las delimitaciones y limitaciones del proyecto.

1.1. Contexto de la implementación: Zona escolar federal 253 de educación primaria

La zona escolar federal 253 de la ciudad de Xalapa comprende 11 centros escolares, de los cuales el 90% es de organización completa, y el 10%, solo una escuela, es bidocente; 82% se encuentran en zona urbana y el 18% en zona rural. De las dos escuelas que se encuentran en zona rural una es de organización completa y la otra es bidocente.

Las escuelas públicas para ser consideradas de organización completa y tener derecho a la plaza de director efectivo (es decir, aquel que no cumple funciones de docente) deben contar mínimo con 6 grupos (de 1ro. a 6to.). Las escuelas unitarias son aquellas en las que un mismo profesor cubre todos los grados y la función directiva, primordialmente el llenado de documentos administrativos. En las bidocentes o tridocentes como su nombre lo indica trabajan dos o tres docentes, uno de los cuales cumple las funciones de director comisionado (aquel que cumple funciones docentes y directivas por el mismo salario).

Entre las escuelas de organización completa de la zona hay una gran diferencia en cuanto al número de grupos y alumnos que atienden, este rango va de 22 a 6 grupos y de 750 a 200 alumnos en la zona que se estudió. Esta zona comprende un centro escolar que se encuentra dentro del Centro tutelar de menores; este centro atiende a menores infractores de ambos sexos. La mayoría de las escuelas se encuentran en colonias suburbanas periféricas, el nivel socioeconómico de sus alumnos es bajo.

Las instalaciones escolares son irregulares, algunos salones presentan las medidas reglamentarias, otros se han construido con medidas diversas. Por ejemplo la escuela “Rafael Lucio” es turno matutino y las escuelas Prof. Rafael Ramírez y Rafael Ramírez Castañeda ambas turno vespertino trabajan en las mismas instalaciones. Son unas instalaciones amplias con 8 edificios que hacen un total de 24 aulas; tres direcciones, más un auditorio en el que se encuentra la oficina del supervisor. La escuela “Rafael Lucio” cuenta con 22 grupos., es la escuela con el mayor número de grupos y consecuentemente de alumnos en la zona.

Las escuelas Teodoro Lavoignet, turno matutino, y Antonio Nadal Romero, turno vespertino, utilizan las mismas instalaciones. Este plantel es el más descuidado de la zona y el más irregular en su construcción, dado que la orografía presenta diversos niveles.

El inspector recibió su nombramiento en el mes de enero de 2004 y mostró una gran disposición al desarrollo del trabajo colectivo y a la realización del presente proyecto.

Tabla 1. Datos de la Zona escolar federal 253. Edo de Veracruz Ciclo escolar 2003-2004

| NOMBRE DE LA ESCUELA PRIMARIA | TURNO | MUNICIPIO | DIRECTOR SIN GPO. / SUBD. SIN GPO. | DOCENTES | ALUMNOS REPETIDORES | ALUMNOS TOTAL |
|--------------------------------------|--------------|------------------|---|-----------------|----------------------------|----------------------|
| MEXICO | Mat. | Xalapa | 1 | 12 | 29 | 250 |
| ALFONSO QUIROZ CUARON | Mat. | Banderilla | 0 | 6 | 2 | 111 |
| MEXICO (2) | Vesp. | Xalapa | 1 | 11 | 28 | 296 |
| DR. RAFAEL LUCIO | Mat. | Xalapa | 1/1 | 22 | 44 | 703 |
| PROFR. RAFAEL RAMIREZ | Vesp. | Xalapa | 1/1 | 11 | 36 | 271 |
| TEODORO LAVOIGNET NAVEDA | Mat. | Xalapa | 1/1 | 12 | 17 | 347 |
| LEONEL ESCUDERO REYES | Vesp. | Xalapa | 0 | 10 | 27 | 220 |
| RAFAEL RAMIREZ CASTAÑEDA | Vesp | Xalapa | 1 | 12 | 19 | 242 |
| ANTONIO NADAL ROMERO | Mat. | Xalapa | 1/1 | 11 | 29 | 301 |

| | | | | | | |
|--------------------------|-------|-------------|---|---|----|----|
| LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS | Vesp. | El esquilón | 0 | 2 | 2 | 26 |
| LEONA VICARIO | Mat. | Jilotepec | 1 | 6 | 16 | 90 |

1.2. Sujetos involucrados

Directores y docentes de 9 de las 11 escuelas de la zona escolar federal 253 de educación primaria, así como el supervisor.

Como se puede observar en la tabla 2 la mayor parte de los directores son de sexo masculino, el 100% tiene más de 20 años de servicio y más de 40 años de edad. El inspector también es de sexo masculino y tiene más de 50 años de edad.

Tabla 2. Información de los directores de escuela seleccionados

| ESCUELA | GENERO | EDAD | ANTIG. EN EL PUESTO | ANTIGÜEDAD EN LA ESCUELA | EXPERIENCIA DOCENTE EN EDUC. PRIMARIA |
|---------|--------|------|---------------------------|--------------------------------|--|
| 1 | M | 57 | 16 | 24 | 34 |
| 2 | M | 53 | 3 | 3 | 29 |
| 3 | M | 56 | 7 | 4 | 38 |
| 4 | M | 51 | 25 | 18 | 30 |
| 5 | F | 55 | 2 | | 31 |
| 6 | F | 60 | 20 | 16 | 41 |
| 7 | M | 42 | 7 | 3 | 22 |

En cuanto a su preparación el 100% de los directores así como el supervisor cursaron la Normal Básica, cuando se accedía a ella con la secundaria terminada. Asimismo, de los 7 directores seis de ellos cursaron la licenciatura en Educación Primaria o la licenciatura en alguna área o asignatura en la Normal Superior. El 100% se ha preparado en escuelas públicas.

Tabla No. 3 Preparación de los directores de las escuelas de la zona federal 253

| | PREPARACIÓN | OTRA EXPERIENCIA |
|---|--|--|
| 1 | Normal Básica Lic. En Educ. primaria | No |
| 2 | Normal Básica Normal superior Maestría en Educ. básica | No |
| 3 | Normal básica Normal superior en matemáticas Esc. Vocacional en ciencias físico-matemáticas e ingeniería del Politécnico | INEA Alfabetización de soldados |
| 4 | Normal Básica | Funcionario en el Departamento de Escalafón de la S.E.C. Apoyo a la Supervisión |
| 5 | Norma Básica Normal sup. En Español | Tesorero Mpal. Funcionario en Dirección General de Educ. Media Superior y Superior. Entrenador de Fútbol. |
| 6 | Normal Básica Lic. En Educ. Básica Maestría en Educ. | Docencia Universitaria |
| 7 | Normal Básica Lic. En Educ. Primaria | Docencia en comunidades totonacas |

1.3. Antecedentes.

El tema de la función directiva reviste especial importancia debido al papel que desempeñan quienes fungen como responsables de las instituciones educativas.

Actualmente en México, las escuelas primarias cuentan en su mayoría con 12 maestros frente a grupo y un director efectivo; en algunos casos hasta 18 maestros frente a grupo, en otros casos las escuelas primarias regulares cuentan con grupos integrados de educación especial, en otros cuentan con maestros de educación física, artes manuales, intendentes, contralor, subdirector comisionado o efectivo, etc. De tal manera que hoy el director debe cumplir con la normativa rendición de estadísticas, llenado de documentos oficiales como boletas, listas y certificados entre otros; coordinar personal diferenciado, negociar con la Sociedad de padres de familia el destino de las cuotas de recuperación, vigilar el funcionamiento de la cooperativa escolar e inclusive a partir de que el PAN empezó a ganar espacios en los ayuntamientos negociar el pago de la luz eléctrica y el agua, gratuita para las escuelas mientras gobernó el PRI.

Toda esa problemática ha requerido que se preste mayor atención al personal directivo a través del Programa de Modernización Educativa y de los Talleres Generales de Actualización que se imparten año tras año, sin embargo no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal directivo, que retroalimente el desempeño, por lo que construir dicho sistema fue el objetivo del presente proyecto.

La investigación sobre **las actividades de los directores** ha mostrado que éstos ocupan prácticamente todo su tiempo en encuentros personales de uno a uno, juntas y llamadas telefónicas (Wolcott, 1973; citado en Fullán, 2000). Asimismo Martín y Willower (1981) y Petersón (1981), encontraron que los días laborables de los directores eran discontinuos, caracterizados simultáneamente por brevedad, variedad y fragmentación. Por su parte Saranson (citado en Fullan,

2000) observó que la mayoría de los directores se dedica a asuntos administrativos domésticos y a mantener el orden.

En cuanto a la **percepción del personal directivo sobre las características del puesto** un estudio de 137 directores y subdirectores en Toronto (Edu-Com, 1984 citado en Fullan, 2000) encontró que 91% respondió “NO” a la pregunta ¿piensa que el director puede cumplir con eficacia todas las responsabilidades que se le asignan? Al respecto, los directores estudiados por Saranson perciben que el sistema es el que les impide funcionar exitosamente. Por su parte Durke (1988, citado en Fullan, 2000) encontró que el 22% de los administradores de Vermont en el otoño de 1984, habían abandonado los sistemas escolares estatales para el otoño de 1985. Al respecto, como resultado de las entrevistas a 4 directores, éstos señalaban como fuente de insatisfacción los reglamentos y la administración, la falta de logros sacrificios en la vida personal, falta de oportunidades de progreso y de apoyo de los superiores. (Durke,1988)

En cuanto a las **características del director en general**, basado en un estudio con profesores de Primaria suburbanas en Chicago y en sus observaciones de la educación norteamericana, Lortie “afirma que hay cuatro tendencias integradas hacia la estabilización del papel del director, relacionadas con: a) reclutamiento e iniciación; b)restricciones en las funciones y gratificaciones psíquicas; c) restricción de la estandarización del sistema; y d) contingencias de la carrera.” (Fullan, 2000, p.133).

Respecto a las características de los **directores eficaces**, Aitken (1996) realizó una investigación sobre los directores de escuelas primarias en Nueva Zelanda y enunció un conjunto de competencias que poseen los directores de aquellas escuelas que fueron ubicadas como exitosas. Estas competencias son:

- ✓ Los directores tuvieron una relación efectiva con sus maestros
- ✓ Los directores han formalizado sus relaciones con sus maestros. –En las escuelas exitosas los directores tuvieron que negociar los acuerdos de desempeño anual de tal forma que fuera claro para el personal que se esperaba de ellos y como iban a lograrlo.
- ✓ Están orientados al cliente.
- ✓ Los directores sabían que estaba pasando en sus escuelas.
- ✓ Los directores delegaron responsabilidades

Por su parte, Ruiz reporta un trabajo de autoevaluación institucional en un centro de educación primaria enfatizando que la evaluación es importante en la medida en que incide en la toma de decisiones y por lo mismo debe ser cuestionada. “Con la evaluación institucional es posible detectar los niveles, las funciones, las actitudes o comportamientos que ponen de manifiesto dificultades, problemas, conflictos e irregularidades. El estudio de los mismos permite, tras decidir un orden de prioridades, la toma de decisiones de mejora...” (2004)

También, en un estudio que comprendía más de 25000 maestros y 1200 directores, Smith y Andrews (1989, citado en Fullan, 2000) encontraron que los directores exitosos se centraban en cuatro áreas de interacción estratégica con los maestros: a) como proveedor de recursos; b) como recurso de instrucción; c) como comunicador, y d) como presencia visible. Con **las percepciones que los maestros presentaron de sus directores**, asignando calificación positiva a los líderes fuertes en las cuatro áreas de interacción estratégica, Smith y Andrews, clasificaron a los líderes en fuertes, promedio y débiles. Leithwood y Montgomery (1982, citado en Fullan, 2000) encontraron

los mismos tipos de diferencias en una revisión de la investigación, en la cual compararon la conducta de los directores eficientes y de los típicos” (p.135).

En una revisión de estudios sobre el papel del director en el cambio Fullan y Stiegelbauer encontraron que:

- “los proyectos que contaban con el apoyo activo del director tenían mas probabilidades de alcanzar el éxito” (Berman, 1984)
- Los directores eficientes son aquellos líderes de la colaboración, aquellos que propician el trabajo de sus maestros tanto individual como en equipo (Rosenholtz, 1989)
- Leithwood y Jantzi (1990) describen seis estrategias que los directores usaban:
 1. Reforzaban la cultura (mejora) de la escuela)
 2. Utilizaban una variedad de mecanismos burocráticos para estimular y reforzar el cambio cultural.
 3. Promovían el desarrollo personal
 4. Se involucraban en una comunicación directa y frecuente de normas, valores y creencias culturales
 5. Compartían el poder y la responsabilidad con otros
 6. Usaban símbolos para expresar valores culturales.

A partir de su revisión Fullan y Stielgeber concluyen que los directores eficientes no descuidan la estabilidad a favor del cambio. (2000, p. 135) y que los directores de secundaria y primaria presentan las mismas características.

1.4. Diagnóstico de la situación problemática

Como ya se mencionó, para conocer acerca de las funciones y formas de evaluación de los directores y supervisores de escuelas primarias se realizó una investigación documental, cuyo tema fue: La función directiva en una zona escolar; la temática en mención se seleccionó debido a la importancia que reviste esta figura clave del Sistema Educativo Mexicano y porque no existen antecedentes de investigaciones sobre la misma en el contexto del estudio.

A pesar de que la SEP (2000) reconoce el papel primordial que desempeñan directores y supervisores en la mejora de la calidad educativa, al expresar que “la función directiva es uno de los factores que más influyen en el funcionamiento de la escuela y en los resultados que obtienen los alumnos” (p. 4).

Contar con un estudio acerca de las funciones que realizan los directivos de educación primaria (directores de escuela, supervisores de zona escolar y jefes de sector) así como de las formas en que son evaluados, es necesario por ser ellos los principales impulsores de la misión que tienen a su cargo las instituciones escolares en la formación de los individuos.

El objetivo general de la investigación fue fundamentar y diseñar instrumentos para evaluar la función que realizan directivos de educación primaria (directores y supervisores de zona escolar) así como de las formas en que son evaluados.

Al realizar esta investigación se lograron los siguientes objetivos específicos: analizar la normatividad de la función del director de educación primaria; indagar acerca de la normatividad de la función del supervisor de educación primaria; analizar la teoría en relación con la función directiva escolar; realizar un estudio diagnóstico preliminar de la práctica actual del director de educación primaria; estudiar las formas de evaluación de la función directiva; indagar los fundamentos para la elaboración de instrumentos de evaluación para directores de escuela y supervisores escolares; diseñar instrumentos para evaluar la función de directores de escuelas primarias y supervisores de zona; y contrastar lo establecido en la norma sobre el desempeño de la función directiva y las actividades que en la práctica realizan.

Las situaciones problemáticas detectadas en el diagnóstico se refieren a: 1) la normatividad que sustenta la función de directores y supervisores; 2) la relación entre dicha normatividad y lo realizado en la práctica; 3) la relación entre la función real y la teoría; y, 4) las formas en que es evaluado su desempeño.

1.5. Delimitaciones y limitaciones de la propuesta de solución

La implementación del proyecto consistió en:

- a) Diseñar los instrumentos
- b) Aplicarlos y
- c) Validarlos

La aplicación de dichos instrumentos permitió la evaluación diagnóstica de la función directiva en la zona federal 253 de educación primaria en el estado de Veracruz, mediante un

ejercicio de autoevaluación de los directores y al mismo tiempo de evaluación por parte del personal adscrito a los centros escolares y de la autoridad inmediata de los evaluados.

El proceso en la etapa de implementación implicó comparar resultados de la evaluación entre los sujetos involucrados con la teoría.

Los resultados de la evaluación diagnóstica se presentaron al inspector así como los instrumentos diseñados y temáticas para el diseño de Cursos de Actualización para directores que fortalezcan el ejercicio de su actividad profesional; asimismo estrategias de acción que apoyen el desarrollo de un proyecto que permita impulsar una cultura de evaluación y autoevaluación de los directores escolares y de los centros escolares.

Algunas de las estrategias sugeridas fueron:

- Aplicar el mismo instrumento a los profesores de escuela, que permita la comparación de resultados de la autoevaluación.
- En reunión de Consejo Técnico de escuela y posteriormente de zona escolar, analizar los resultados obtenidos del ejercicio de evaluación.
- Trabajar procesos de coevaluación en el Consejo Técnico de escuela

En cuanto a las limitaciones tenemos que: la primera limitación del estudio fue la subjetividad del autor, quien pensaba que las actitudes de los directores hacia los procesos de evaluación serían negativas.

La segunda limitación fue el hecho de que no existe una cultura de la evaluación, vista como retroalimentación, en los centros escolares donde se realizó el ejercicio.

La tercera fue que no se encontraron antecedentes de un ejercicio de este tipo y enfoque, en el Estado de Veracruz, y algunos docentes presentaron actitudes de desconfianza y apatía.

Una limitación más fue el tiempo disponible.

Por último el personal directivo de educación primaria en el estado de Veracruz comprende directores, supervisores y jefes de sector pero el estudio se limitó a directores.

1.6. Objetivos

Objetivo general

Elaborar un Modelo de evaluación del desempeño de los directores de escuela pública de educación que comprenda la autoevaluación, la evaluación de los maestros subordinados y la de su supervisor o autoridad inmediata superior y que proporcione información para la toma de decisiones en procesos de capacitación y actualización

Objetivos específicos:

- Analizar la descripción oficial del puesto de Director en los manuales de la Secretaría de Educación Pública
- Conocer las actividades que desarrollan los directores de escuelas primarias públicas.
- Conocer la percepción que los docentes tienen de las funciones y desempeño de sus directivos
- Conocer la percepción que el directivo tiene de su puesto.
- Evaluar el perfil del directivo en cuanto a su formación, experiencia y desempeño.

- Evaluar en que medida la descripción oficial del Puesto coincide con la práctica cotidiana y con las expectativas que tienen los propios directores y los docentes a quienes “dirigen”.
- Conocer la percepción del supervisor sobre la función y el desempeño del personal directivo bajo su mando.

1.7. Justificación

En México la escuela pública más que actuar por ampliar la cantidad de educación debe pugnar por la calidad educativa, (Guevara, 1990) ello requiere, dada la reconocida diversidad cultural, económica y social del país, no de uno o dos diagnósticos de poca o gran escala sino de muchos de ellos.

El impacto de la labor del personal directivo no corresponde con el gasto educativo que se realiza en ellos. Sobre todo en las zonas urbanas, que en el caso de la Primaria comprende directores, inspectores y jefes de sector, sin embargo no ha existido tanta preocupación en la formación del personal directivo como en la formación del personal docente, por lo que un sistema para evaluar el personal directivo bien puede servir de base para la optimización de estos Recursos Humanos y consecuentemente incidir en la calidad de la educación pública.

Es importante establecer un programa definido y sistemático para la formación del personal directivo, así como negociar con las dirigencias sindicales los procesos de asignación de plazas de

director para que estos se rijan con criterios académicos y de desempeño profesional y no con criterios sindicales.

Dado que en gran medida la “plaza de director” en las escuelas primarias se considera un ascenso al que se llega por antigüedad o por méritos sindicales, es necesario también establecer sistemas de actualización para el personal en funciones que no fue elegido por méritos profesionales; mismo que puede contribuir a la formación de los nuevos directores.

Finalmente toda propuesta de desarrollo estratégico hacia la calidad inicia con un proceso de evaluación.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Elaborar un sistema de evaluación del personal directivo requiere de la revisión del concepto mismo de evaluación. Además es necesario entender que es un director tanto en el plano de la normatividad, como en el plano real o cotidiano; por lo anterior la conceptualización de la función directiva escolar requiere de un acercamiento triple: a) la descripción normativa del puesto, b) los estudios sobre directores y, c) las propuestas teóricas sobre la función directiva. Para éstas últimas un director requiere tanto de habilidades administrativas como de liderazgo por lo que es necesario revisar ambos conceptos.

2.1. Conceptualización de la función del director

En este apartado se aborda la conceptualización de la función directiva desde una perspectiva triple aquella derivada de la norma oficial dictada por la SEP para las escuelas públicas, aquella que se trasluce en los procesos de formación y actualización de directores y la que proviene de las teorías de administración y liderazgo así como su derivación en el ámbito educativo como teorías de gestión escolar.

2.1.1. Normatividad sobre el puesto del director de escuelas públicas de educación primaria

Existe para los directores de escuelas pública de educación primaria una definición del puesto de director en el Manual de Organización de la escuela de educación primaria (SEP, 1984) como en otros documentos publicados: Manual del supervisor de zona escolar, (SEP, 1994) Curso para directores de escuelas primarias (S. E. P.1988).

“PROPOSITO DEL PUESTO

Administrar en el plantel a su cargo la presentación del servicio educativo del nivel de primaria, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la secretaria.

FUNCIONES GENERALES

- 1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúe conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaria de Educación Pública.*
- 2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.*
- 3. Dirigir la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales, dentro del ámbito de la escuela.*
- 4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en la escuela, las aulas y la comunidad.”(S.E.P.1984)*

De acuerdo con el manual el director de educación primaria cumple con diversas funciones:

- En materia de planeación

- En materia de administración de personal
- En materia de recursos humanos
- En materia de recursos financieros
- En materia de control escolar
- En materia de servicios asistenciales
- En materia de organización escolar
- En materia de técnico pedagógica

El autor del presente trabajo considera prioritario el aspecto técnico pedagógico dado que a pesar de ser la educación el rubro de la institución que dirigen; es al que menos tiempo dedican en su práctica cotidiana los directores (Pastrana, 1994) por ello se presentan todas las actividades que en materia técnico-pedagógica deben realizarse normativamente. (SEP. 1984).

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.
3. Autorizar las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.

4. Motivar al personal docente, a efecto de que participe en la investigación educativa y utilice en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
5. Promover que, en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
6. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psico-técnicas correspondientes.
7. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
8. Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
9. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
10. Participar en las actividades que, para su mejoramiento profesional, organice la USED.
11. Canalizar hacia las instancias correspondientes de la USED a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran.
12. Implementar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección General de Educación Primaria por conducto de la USED.

Además de la descripción de las funciones, el Manual de organización presenta las limitaciones de autoridad que en cada una de las materias señaladas anteriormente tiene el director, así mismo ubica el puesto de director en el organigrama de la Secretaría de educación estatal, en el caso de Veracruz, Secretaría de Educación y Cultura (S. E. C.) antes Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar (U. S. E. D.).

Ese mismo manual describe los puestos de profesor de grupo, auxiliar de intendencia. En ambos casos describe las funciones y actividades específicas así como los límites de autoridad.

También se incluye un desglose de los objetivos del Consejo Técnico Consultivo de la escuela.

Finalmente el Manual de organización presenta una descripción del funcionamiento de la escuela de educación primaria.

2.1.2. Formación y actualización del personal directivo

Tradicionalmente, desde el inicio de las escuelas normales rurales mexicanas, hasta la década de los 80's la formación del profesor normalista incluía el estudio de materias tales como: legislación laboral, organización escolar, legislación educativa, administración y planeación entre otras. De tal forma que se consideraba que el profesor egresado estaba preparado así mismo para ser director. Al respecto, los mismos profesores consideran que un director debió haber fungido antes como profesor (Pastrana, 1994). Sin embargo, la investigación en otros países muestra que “la experiencia de un profesor de salón de clases por sí misma no es una buena preparación para ser un director eficiente” (Saranson, 1982; citado en Fullan, 2000).

Además, la investigación Murphy y Hallinger, 1987; Darse y LaPlant, 1985 y Pitner 1987, (citados en Fullan, 2000) mostró la ineficacia y limitación de la preparación universitaria que incluía teoría abstracta, falta de enfoque en problemas y aptitudes y distanciamiento de escenarios reales; e identificó repetidamente el liderazgo efectivo como la clave para la reforma educativa. De tal forma que a partir de 1983 se ha presentado una enorme expansión de la preparación para el liderazgo.

Por otra parte entre 1983 y 1986 en Estados Unidos de América, 18 estados aprobaron nuevas legislaciones con respecto al requerimiento de la certificación; 24 estados promulgaron leyes para el entrenamiento en servicio para administradores, estableciendo academias de liderazgo, centros de entrenamientos administrativos y organizaciones semejantes (Murphy y Hallinger, 1987 citado en Fullan, 2000). En Canadá, aunque no se presentaron tantas leyes nuevas, se dio una rápida expansión en programas.

En tanto que, a partir de la década de los 90's el paradigma de las teorías administrativas cambio a un enfoque de autoridad más compartida, es decir a un enfoque más participativo.

En México después de la firma para el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (SEP. 1992) se inició un proceso de actualización mas sistemático del personal directivo que incluyó la realización de los: Programa emergente de actualización magisterial, 1993; Programa de actualización magisterial, 1994; el establecimiento del Programa Nacional de Actualización profesional, (PRONAP) 1997; y los Talleres Generales de Actualización (TGA) que se imparten desde esa ultima fecha año con año en dos periodos distintos a los largo del ciclo escolar.

Asimismo se observa en los TGA la inclusión de las nuevas corrientes administrativas en la nacimiento del concepto de gestión escolar, mismo que es retomado en 1994 por la Universidad

Pedagógica Nacional (U.P.N.) que a partir de esa fecha ofrece una línea específica de Gestión escolar a quienes cursan la Licenciatura en Educación, Plan 1994.

Así mismo, se observa en el material que publica la SEP para los cursos de PRONAP y los TGA, el abordaje de conceptos como liderazgo, equipos de alto desempeño, proyectos de gestión escolar, gestión educativa, innovación, etc.(SEP. 1988) a través de la revisión de autores como Senge, Argiris y Schön, de quienes se observan citas, resúmenes o capítulos de sus libros

2.1.3. De la administración al liderazgo

En 1949, Fayol (citado en Duncan, 2000) escribió una obra precursora de la administración como ciencia: *General and Industrial Management*; en ella Fayol manifestó que “administrar es proyectar y planear, organiza, ejercer el mando, coordinar y controlar” (p.6). Esa obra no causó el impacto que Fayol deseaba en la comprensión de que había que preparar a los gerentes para serlo. Sin embargo las dos ideas subyacentes a ese deseo favorecieron el desarrollo de teorías sobre lo que los gerentes debían hacer. Esas ideas que sus partidarios retomaron son: 1.la universalidad de las funciones de la gerencia, y 2.la posibilidad de transferir las técnicas de administración.

Habrían de pasar 25 años, para que Mintzberg, (1975 citado en Duncan, 2000) estudiara ¿qué hacen los gerentes en la realidad? en lugar de que es lo que deberían hacer; y descubriera que el director, gerente o manager no sigue los pasos de planear, organizar, evaluar, sino que desarrolla muchas acciones casi simultaneas, de corta duración. Como resultado, Mintzberg presentó los cuatro mitos del trabajo ejecutivo: 1) en lugar de ser un planificador cuidadoso, el gerente parece saltar de un problema a otro respondiendo a las demandas del momento; 2) en lugar

de dedicar la mayor parte de su tiempo a las actividades importantes siente la obligación de dedicarse a rituales y ceremoniales y a procesar información; 3) en lugar de información sistemática y organizada los gerentes prefieren medios verbales y llamadas telefónicas; 4) el último y mas decepcionante mito es que la administración se está convirtiendo en una ciencia. Finalmente, Mintzberg describe tres categorías principales del quehacer ejecutivo: funciones interpersonales, formativas y de decisión (1997).

Por su parte, Hales (1986 (citado en Duncan, 2000) realizó un estudio bastante amplio sobre cinco áreas fundamentales del trabajo ejecutivo:

1. Los elementos del trabajo ejecutivo (que hacen los gerentes).
2. La distribución del tiempo del gerente entre los elementos del trabajo (como trabajan los gerentes)
3. Las interacciones de los gerentes (con quienes trabajan)
4. Los elementos informales del trabajo ejecutivo (que más hacen los gerentes)
5. Los temas que predominan en el trabajo ejecutivo.

Los estudios de Hales y sobre todo los de Mintzberg cambiaron la orientación en el trabajo gerencial e hicieron del liderazgo un tema de creciente interés de forma tal que se encuentran diferentes propuestas sobre el mismo (Boyett & Boyet, 1999).

Este trabajo retoma el concepto de líder que propone Senge (2000) quien dice “En una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables

de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su actitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender” (p. 419).

Para Senge la primera tarea del líder como diseñador concierne al desarrollo de la visión, los valores, y el propósito de la institución. La construcción de estos impulsa una orientación de largo plazo y el imperativo del aprendizaje; “...Esencialmente la función del líder consiste en diseñar los procesos de aprendizaje por los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas, y desarrollar su dominio de la disciplinas de aprendizaje...”, (Senge, 2000, p. 424).

De acuerdo con lo anterior el líder como maestro no es alguien que enseña a la gente como alcanzar su visión. Es alguien que alienta el aprendizaje, ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica. La aceptación de esta responsabilidad constituye el antídoto contra uno de los defectos mas comunes de ciertos lideres talentosos: la perdida de compromiso con la verdad (Senge, p. 438)

2.1.4. De la dirección a la Gestión escolar

Como vimos en el apartado sobre formación y capacitación del personal directivo (2.2) los directores de educación básica reciben la misma formación que los maestros.

En el Manual para director se observa en la redacción de las funciones normativas del director, su fundamentación en la teoría clásica de la administración enunciada por Fayol (1949,

citado en Duncan, 2000). Así en uno y otro encontramos los términos planear, controlar y coordinar.

Sin embargo ha sido evidente para quienes investigan sobre la calidad de la educación que el enfoque administrativo de la dirección debe cambiar. La dimensión administrativa, dicen, ocupa gran parte del tiempo del director en la vida laboral cotidiana. “Las exigencias administrativas orientada a recoger información cuantitativa sobre la escuela obligan al llenado de múltiples documentos a lo largo del curso –sobre todo en su inicio y termino.” (Pastrana, 1994)

Las autoridades de educación cuestionan constantemente sobre el número de alumnos, distribución por grados, edad y sexo, movimiento en el transcurso del año (altas y bajas), su rendimiento, porcentajes de aprobación, reprobación y deserción. También solicitan informes sobre los docentes: años de servicio, ausencias, licencias médicas u otras, etc. Igualmente requieren información sobre las instalaciones: número de aulas, mesabancos, escritorios etc. Otros datos requeridos son los estados financieros de la cooperativa escolar.

“Las reglas del sistema hacen de la entrega puntual de documentos una condición ineludible para la sobrevivencia como director, además los formularios son enviados con escaso margen para su llenado y envío.” (Pastrana 1994).

Este énfasis en los datos debe quedarse atrás para dar paso un enfoque más pedagógico de la función directiva. Así nace el concepto de Gestión escolar. La gestión escolar comprende un “... Conjunto de acciones relacionadas entre si que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con la comunidad educativa (Pozner de Weinberg, 1997).

El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar- focalizar- nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

En la gestión escolar la toma de decisiones en el nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas y que se logra si:

- Se elabora un proyecto de la institución que determine la orientación del proceso y que sea la herramienta intelectual fundamental que orientará al conjunto de la institución.
- El desarrollo de equipos de trabajo organizando los talentos de la escuela.

Como observamos el concepto de gestión escolar va unido al de proyecto escolar.

Los proyectos escolares empezaron a manejarse oficialmente en la década de los 90's supone el trabajo colegiado del personal en la detección de la problemática mas aguda del centro escolar mismo, la búsqueda de solución a la misma y el establecimiento de estrategias específicas para resolverla a través de la innovación y el cambio. Todo proyecto implica la elaboración de un trayecto o plan de trabajo.

Ahora bien, la elaboración colegiada de un proyecto requiere de un director habilidades de liderazgo. Schmelkes afirma contundentemente que: “La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra mas con el ejemplo de su coherencia de vida, con los valores que proclama y con su consistencia que con la autoridad que procede de su nombramiento” (1996). En ese sentido, la propuesta de Senge (2000) coincide con Schmelkes quien en su texto titulado: “La calidad requiere liderazgo”, señala que:

- ✓ El director debe ser líder. Debe apoyar y estimular

- ✓ El director debe buscar que el docente esté orgulloso de su trabajo
- ✓ Un director se preocupa por investigar
- ✓ Un director se preocupa por la formación en el trabajo
- ✓ El director tiene 2 responsabilidades: mantener y mejorar
- ✓ El director tiene 2 funciones: la función de estimulante y de apoyo y la función de control.
- ✓ La función de control está dirigida a los resultados.

Otros autores (Namo de Mello, 1998; Ezpeleta, 1992) señala la importancia del director a quien corresponde jugar el papel de eje articulador de los componentes que constituyen a la gestión, toca a esta figura, núcleo de la gestión en el plantel escolar, articular estrategias; según esta autora, la gestión escolar es un concepto sintetizador, que involucra en forma simultánea “a las dimensiones organizacional, pedagógica, laboral, administrativa y social en el plano cotidiano para poner en acto la prestación del servicio educativo.”

La gestión escolar, por tanto, implica, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela: la formación de los alumnos. Dichas formas tienen que ver con la manera como se tomen las decisiones, con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione. Todo esto va conformando una imagen interior y exterior de la escuela con la cual han de identificarse quienes pertenecen a ella.

2.2. Evaluación actual de la función del director

Este apartado comprende la descripción de los dos sistemas oficiales de evaluación de los maestros que trabajan para la S .E. P.

2.2.1. El escalafón oficial

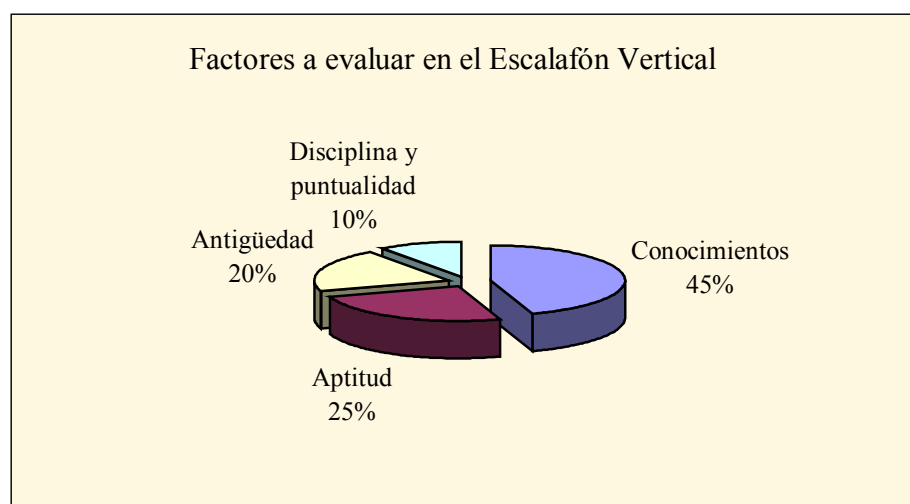
La revisión documental muestra que son dos los sistemas de evaluación actualmente vigentes: El Escalafón Tradicional y Carrera Magisterial; además el supervisor escolar utiliza una guía para la visita diagnóstica a directores y otra para la formativa (Apéndice B)

El Escalafón de los trabajadores al servicio de la SEP, data de 1973. A partir del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa firmado en 1992, se impulsa el federalismo educativo, por lo que cada entidad federativa ha realizado los ajustes correspondientes a este documento normativo; se le conoce como Escalafón Vertical o Tradicional; Ortiz (2003) lo define como un sistema organizado para someter a concurso los ascensos de trabajadores de base, dicho ascenso se refiere a la promoción de una categoría inferior a una superior; el proceso se realiza cuando existe la creación de nuevas plazas o bien las ya existentes se liberan sea por renuncia, jubilación, cese o defunción. En el Estado de Veracruz funciona mediante una Comisión Mixta conformada por representantes de Secretaría de Educación y Cultura (SEC) y de la Sección 32 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

Son cuatro los factores a evaluar de acuerdo al Escalafón Vertical: a) Conocimientos; b) Aptitud, que contempla los subfactores de iniciativa, laboriosidad y eficiencia; c) Antigüedad y d) Disciplina y puntualidad. El factor que se considera más importante es el de conocimientos ya que

se le asigna un 45% del total a evaluar, en cambio la aptitud, la cual implica evaluar la laboriosidad, la iniciativa y la eficiencia en el desempeño recibe un 25%. (Gráfica 1).

Gráfica 1. Factores a evaluar de acuerdo al Escalafón Vertical



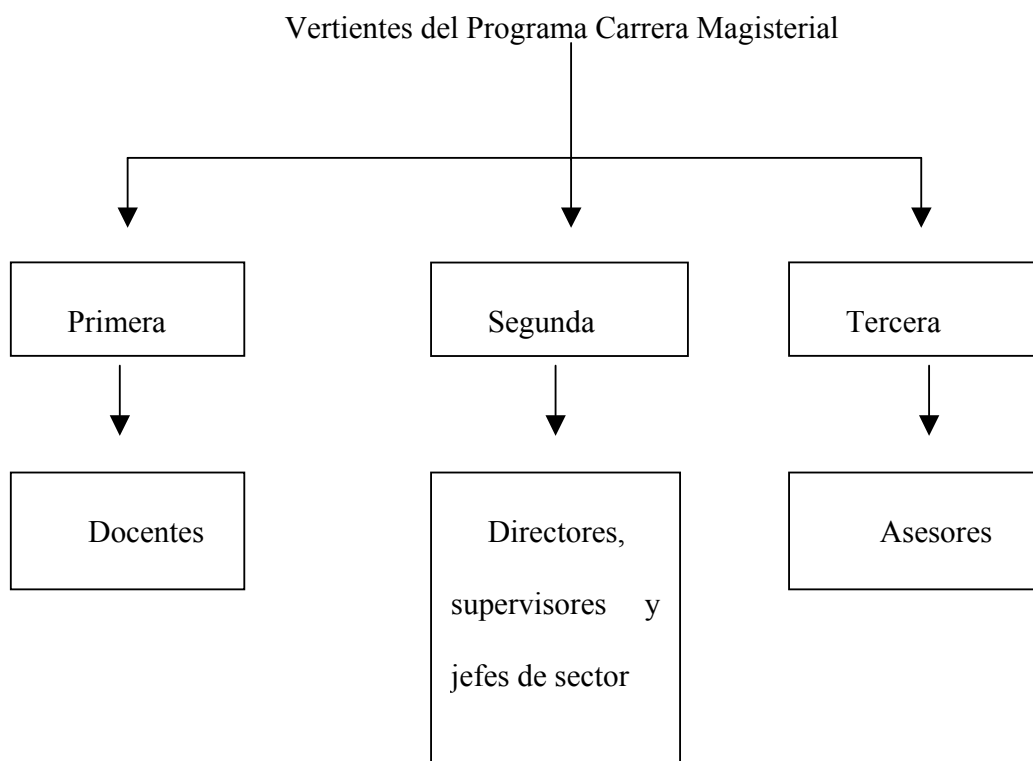
Año con año, al finalizar el ciclo escolar cada director recibe su hoja escalafonaria; en la que es una practica común asignar a todas las actividades la máxima puntuación a todos o a la gran mayoría de los trabajadores; por lo que el factor que adquiere mayor peso es la antigüedad. Debido a ello este sistema de evaluación no representa una opción de evaluación del desempeño de los directores y supervisores escolares ni para la mejora del servicio educativo; este sistema es más una forma de promoción dentro de la estructura organizacional que una herramienta de evaluación; como lo menciona la SEP (1994), mediante el Escalafón Vertical los profesores tienen la oportunidad de promoverse por medio de un concurso, es un proceso basado en una calificación de méritos y no en evaluaciones; por lo que constituye un sistema que “regula las promociones dentro

del sistema educativo mediante un concurso entre varios candidatos, este proceso se basa en una calificación de méritos y no en evaluaciones” (p. 1)

2.5.2. Carrera Magisterial

Carrera Magisterial, es un sistema de promoción horizontal para docentes y directivos de educación básica, en el que “participan de forma voluntaria e individual y tienen la posibilidad de incorporarse o promoverse si cubren los requisitos establecidos y se evalúan de acuerdo a los lineamientos normativos” (SEP, 1998); sus propósitos generales son: 1) coadyuvar a elevar la calidad de la educación nacional por medio del reconocimiento e impulso a la profesionalización del magisterio; b) estimular a los profesores de educación básica que obtienen mejores logros en su desempeño; y c) mejorar las condiciones de vida, laborales y sociales de los profesores que laboran en escuelas de educación pública en los niveles de educación básica. Se observa en los propósitos anteriores, que el énfasis mayor radica en compensar a los profesores y directivos más que a elevar la mejora del servicio educativo. Este programa de estímulos consta de cinco niveles (A, B, C, D y E) que permiten que los docentes, directores y supervisores accedan a niveles superiores que impactan en el salario, sin que tengan que cambiar de actividad. Carrera Magisterial considera tres vertientes de participación: la primera para docentes frente a grupo, la segunda vertiente para quienes realizan funciones directivas y la tercera para quienes realizan actividades de asesoría técnica (figura 1).

Figura 1. Vertientes del Programa Carrera Magisterial



Quienes participan en la segunda vertiente, como se observa en el esquema, son directores de escuela, supervisores de zona y jefes de sector. Aún cuando existe gran disparidad entre el número de escuelas que se agrupan para formar una zona. Las zonas son dirigidas por los supervisores o inspectores. Es igualmente irregular la agrupación de zonas para formar los sectores. Estos deben formarse considerando las características geográficas, pero las razones de control sindical influyen fuertemente en su delimitación.

El personal directivo es evaluado a través de un sistema que contempla seis factores: antigüedad, grado académico, preparación profesional, cursos de actualización, desempeño profesional y desempeño escolar; en la tabla 4 se presentan los factores y sus puntajes máximos.

Tabla 4. Factores a evaluar. 2ª. Vertiente (SEP, 1998).

| Factores | Subfactores | Puntajes |
|---|-------------------------|-----------------|
| 1. Antigüedad | | 10 |
| 2. Grado Académico | | 15 |
| 3. Preparación profesional | | 28 |
| 4. Cursos de Actualización y Superación Profesional | Cursos Nacionales | 12 |
| | Cursos Estatales | 5 |
| 5. Desempeño Profesional | | 10 |
| 6. Desempeño Escolar | Aprovechamiento escolar | 10 |
| | Desarrollo del personal | 10 |
| Total | | 100 |

Los Lineamientos Generales de Carrera Magisterial (SEP, 1998) mencionan que:

- 1) La antigüedad considera los años desempeñados en el servicio docente en Educación Básica.
- 2) El grado académico implica los estudios acreditados por los docentes en su formación profesional.

3) La preparación profesional corresponde a la evaluación de los conocimientos que requiere el docente o directivo para desarrollar su función; la evaluación se realiza año tras año por medio de un instrumento diseñado por la SEP, mismo que se aplica a la misma hora y fecha a nivel nacional. Los contenidos considerados en dicho instrumento se refieren a Legislación Educativa, Planes y Programas de Estudio de Educación Primaria, cuestiones técnico-pedagógicas y administrativas de acuerdo a la función que desempeñan los trabajadores de cada vertiente.

4) La Acreditación de Cursos de Actualización y Superación Profesional consiste en la obtención de un puntaje por la acreditación de cursos; e implica cursos nacionales que considera hasta 12 puntos y cursos estatales que tiene un peso de 5 puntos.

5) El desempeño profesional evalúa las acciones que en forma cotidiana realizan los directivos en sus funciones.

6) El desempeño escolar contempla las actividades que inciden en el aprovechamiento escolar y en la preparación profesional de los docentes; considera los subfactores de aprovechamiento escolar con un puntaje de diez puntos y desarrollo de personal con la misma asignación de puntos. En este factor se observa que se evalúa el impacto que las acciones directivas tienen en la mejora del servicio educativo y en la motivación para la mejor preparación y desempeño docente. El subfactor de preparación profesional consiste en aplicar los resultados que los trabajadores académicos obtienen en las evaluaciones.

Con relación al factor desempeño profesional, el marco jurídico de Carrera Magisterial lo define como “el conjunto de acciones cotidianas que realizan los docentes en el desempeño de sus funciones” (SEP, 1998, p. 30). Como ya se especificó anteriormente, este factor tiene un peso del 10% en relación con el total del puntaje a obtener; corresponde a un órgano de evaluación asignar hasta diez puntos de cien, en tres momentos: al inicio, a la mitad y al término del ciclo escolar. El

órgano de evaluación se constituye en la zona escolar por los directores de escuela, un representante sindical y la supervisora escolar. En el caso de la evaluación de la supervisora escolar, el órgano de evaluación se conforma por la jefa de sector, los supervisores de dicho sector que participan en Carrera Magisterial y un representante sindical.

Al igual que en el escalafón vertical es una practica común que los órganos de evaluación otorguen el máximo puntaje a todo el personal en el factor desempeño profesional por lo que los factores que adquieren mayor peso son antigüedad y preparación profesional.

CAPÍTULO III

DESCRIPCION METODOLÓGICA

En esta sección del trabajo se presenta el enfoque, los sujetos estudiados, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos; así como los métodos para el tratamiento y análisis de la información; dado que el objetivo principal del trabajo es la elaboración de un instrumento de evaluación del desempeño del personal directivo se presenta la forma de construcción y validación del mismo. Finalmente se describen las fases y actividades que se desarrollaron en cada una de ellas.

El presente proyecto se inscribe en la línea metodológica de la evaluación institucional, fue elegida considerando la importancia que reviste la retroalimentación que la evaluación puede ofrecer en todo proceso.

3.1. Enfoque

De acuerdo con el tipo de datos que manejó el estudio se realizó con un enfoque cuantitativo- cualitativo. Cuantitativo porque se aplicó una encuesta con preguntas cerradas, mismas que fueron analizadas a través de técnicas estadísticas. Cualitativo porque se realizó un proceso de construcción de categorías a partir del material obtenido en las entrevistas efectuadas a los directores y al supervisor así como basándose en el marco teórico. Al respecto Valenzuela (2003) señala que las evaluaciones cuantitativa y cualitativa se diferencian en términos del tipo de datos que manejan. Los primeros manejan datos expresados en forma numérica en tanto que los métodos cualitativos se caracterizan por usar el idioma español para describir una situación

determinada. Los métodos cualitativos sostienen que los números son fríos y no pueden expresar lo complejo de la realidad que el evaluador quiere estudiar.

Ruíz presenta un modelo denominado “Batería para una autoevaluación Institucional” (B.A.D.I.) y considera que la utilización de una evaluación cuantitativa y cualitativa se justifica por:

- a) A nivel metodológico, no puede justificarse una dicotomía paradigmática.
- b) Una evaluación de centros precisa de una muestra aleatoria, de encuestas por muestreo, de técnicas de recogida de datos, todo ello con cierto nivel de estandarización y objetividad, es decir, con una evaluación cuantitativa.

Al respecto Valenzuela señala que los métodos cualitativos coinciden en que existe una dimensión subjetiva del comportamiento humano y difieren respecto de los métodos cuantitativos en la importancia de asegurar la mayor neutralidad posible al coleccionar y analizar los datos. (2003, p.80). Todos dan prioridad a los estudios descriptivos de la realidad, sobre aquellos orientados por teorías y para probar teorías; en ocasiones sin embargo, algunos métodos sí parten de ideas preconcebidas (de teorías) al hacer entrevistas a informantes clave. Finalmente, todos los métodos hacen un manejo predominantemente cualitativo al analizar los datos aunque no es extraño ver que algunos de ellos llegan a incorporar métodos cuantitativos en sus análisis” (Valenzuela, 2003, p.80)

El estudio se realizó con un enfoque cualitativo, debido a la opción que presenta de diseño de investigación flexible, como lo expresa Álvarez-Gayou (2003), en esta perspectiva los investigadores comienzan sus indagaciones con interrogantes formuladas vagamente, lo que constituye la diferencia total en relación con el enfoque cuantitativo. Así, la persona que realiza el

estudio logra un conocimiento de la vida social, sin estar filtrado por conceptos o bien definiciones operacionales ni escalas clasificatorias; en este paradigma el observador sigue directrices orientadoras, “los métodos sirven al investigador; nunca el investigador es el esclavo de un procedimiento o técnica.” (p. 28). La investigación cualitativa busca explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos en forma individual y grupal; para lo cual los humanos requieren según el autor, marcos interpretativos y referenciales, en este sentido, este estudio se sustentó en la etnografía.

Como marco interpretativo y referencial la etnografía es definida por Wolcott (1999, citado por Álvarez- Gayou, 2003) como “una forma de mirar...” (p. 76); su propósito es describir lo que las personas de un contexto específico realizan en forma habitual y explicar los significados que le dan a ese comportamiento en circunstancias comunes o especiales, presenta sus resultados distinguiendo las regularidades que emergen de un proceso cultural. Una investigación etnográfica debe describir pero además profundizar en el significado de las cosas para los sujetos de estudio, por lo que quien realiza la investigación debe estudiar los significados de comportamiento, el lenguaje y las interacciones del grupo con una cultura común.

De acuerdo con Arauz y Sandoval (1998) la etnografía es un enfoque cualitativo cuyos supuestos provienen de la fenomenología; esta última fue un marco de referencia para este estudio debido al carácter de subjetividad de las investigaciones cualitativas.

También se consideró para la comprensión e interpretación del significado de comportamientos el estudio de casos, propuesta que hacen Miles y Huberman (1994, citados por Valenzuela, 2003).

La dimensión social y humana de un centro educativo hace difícil la cuantificación de ciertos aspectos, por lo que se necesita una evaluación cualitativa que complete la cuantitativa

Además se contempló la evaluación atomista, Valenzuela (2003) señala que este tipo de evaluación estudia por separado las partes concretas de un sistema complejo, parte de la premisa de que un fenómeno es mejor entendido a través del análisis de sus partes constitutivas, ya que la realidad es demasiado compleja para entenderla toda junta, a un mismo tiempo.

En el caso de una evaluación a una institución educativa Valenzuela apunta que un evaluador con enfoque atomista comenzaría identificando elementos claves de análisis: los alumnos, los profesores, los currícula, los reglamentos escolares, etc. En el caso que nos ocupa el identificado es el director.

3.2. Sujetos de estudio

- a) Directores: 9 de 10, 90 % de la zona federal 253 de la ciudad de Xalapa
- b) Maestros: el 100% de cada una de las 9 escuelas de los directores estudiados

3.3. Técnicas e instrumentos de colección de datos:

- Observación. Kaplan (citado por Ander, 1983) afirma que desde el punto de vista de las técnicas de investigación social, la observación es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrolla normalmente sus actividades.

- Entrevista.- Moreno (1998) concibe a la entrevista como el diálogo que se hace entre dos o más personas a fin de solicitar su opinión acerca de un tema; para la colección de datos se empleó para conocer la opinión del supervisor acerca del proyecto mismo, de los instrumentos diseñados y del desempeño de directores la entrevista en profundidad o conversación conceptual como la denomina Ruiz (1999).
- Entrevista semiestructurada para directores basada en una guía de preguntas en la cual el entrevistador tuvo libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información Grinnell (1997, citado por Sampieri, 1998). Estas permitieron que los sujetos estudiados expresaran sus opiniones acerca de las acciones que cotidianamente realizan así como los factores que limitan y los que favorecen su desempeño. Para recabar la información se utilizó, un cuaderno de notas. El guión de la entrevista (Anexo “A”) estuvo formado originalmente por 11 preguntas abiertas referidas a:

1) *Conocimiento de las Funciones Del Puesto*

2) *Actividades Cotidianas*

3) *Concepto Propio del Perfil Ideal Del Director*

4) *Autovaloración de Actuación Directiva*

Estos grupos responden a cuatro niveles de análisis: normatividad, realidad cotidiana, teoría y auto evaluación

- Encuesta: “Desempeño del personal directivo” (Anexo “B”) La encuesta está formada por 5 preguntas abiertas y 14 cerradas referidas a:

1) *Conocimiento de las funciones del director*

2) *Actividades del director relacionadas con los maestros*

- a) Clima laboral: comunicación, trabajo colegiado
- b) Motivación y solución de problemas
- c) Tipo de liderazgo

3) *Concepto propio del perfil ideal del director*

4) *Evaluación del desempeño del director*

- Revisión de documentos. Se revisaron los documentos escritos como planeaciones e informes oficiales, formatos de evaluación que actualmente se utilizan para evaluar la función directiva, documentos normativos en relación con la función y evaluación del desempeño directivo y estudios que aborden esta temática. La revisión se llevó a cabo mediante guías de análisis y los datos obtenidos se concentraron en cédulas de análisis.
- Formato de datos generales de directores
- Estadísticas.- La utilización de otras herramientas tales como los datos estadísticos, ayudó a triangular la información que permitió como lo expresan Taylor y Bogdan (2003) "...protegerse de las tendencias del investigador y de someter a control recíproco relatos de diferentes informantes (p. 92), lo que auxilió al observador a tener mayor profundidad en la comprensión del escenario y de los individuos estudiados

3.4. Técnicas de análisis de datos y tratamiento de la información

La información obtenida a través de la entrevista al director fue analizada cualitativamente, construyendo categorías a partir de las propias expresiones de los directores y del marco teórico. Miles y Huberman (1994, citado en Valenzuela, 2003) señala que los métodos cualitativos, más que seguir una sucesión cronológica de pasos, implican cuatro actividades que se llevan a cabo de manera más o menos simultánea:

1) Colección de datos, (2) reducción de datos, (3) despliegue de datos y (4) obtención y verificación de conclusiones. Así, la colección inicial de ciertos datos lleva al evaluador a analizarlos y a tomar decisiones sobre que nuevos datos habrá de coleccionar una o varias veces.

Por su parte, Rockwell (1987) al hablar sobre el proceso de análisis etnográfico enfatiza que éste es una secuencia larga en que se alternan la lectura y la escritura; la re-lectura y la re-escritura. “Siempre es necesario regresar a las notas, a los registros iniciales, a aquellos escritos que constituyen a partir de la experiencia de campo, el primer paso analítico”. Abundando en el tema, Rockwell describe tres intentos que son poco fructíferos pero que parecen inevitables en los primeros encuentros con el material: a) adecuación “ad hoc” de fragmentos de registros a categorías posibles, y b) consideración de todo registro como instancia de determinado proceso y, c) intento de reducir o procesar los datos con algún sistema e clasificación y codificación, con miras a manejar solo los datos codificados y no los registros originales.

Rockwell concluye que la mayoría de las categorías (salvo las mas elementales) son producto del trabajo conceptual realizado durante las sucesivas etapas del análisis, de tal forma que es más fácil realizar una sistematización de la información pertinente hacia el final del proceso.

Según Rodríguez (1999) la información obtenida a través de la encuesta puede cuantificarse, así que las respuestas se concentraron en tablas y se analizaron estadísticamente a través de la media de las categorías presentes.

Se establecieron relaciones entre las siguientes variables:

- Antigüedad en el puesto del director
- Autovaloración del director
- Evaluación del desempeño del director por parte de sus maestros
- Evaluación del desempeño del director por parte de su supervisor
- Número de maestros que dirige
- Tipo de director: con grupo o sin grupo.

3.5. Validación de instrumentos

Los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas con los directores y entrevistas con el supervisor, fueron contrastados con la eficiencia de cada escuela. Se consideraron indicadores de eficiencia:

- Índice de aprovechamiento escolar
- Índice de reprobación
- Índice de faltas de los maestros
- Demanda de inscripción (en los casos que aplique)

- Otros con los que cuenta la Secretaría de Educación y Cultura.

3.6. Construcción del instrumento base para el modelo

Un instrumento debe cumplir dos características básicas: confiabilidad y validez. La primera se refiere al grado en que una medición está libre de errores. Al respecto Valenzuela señala que “Estrictamente hablando, el término confiabilidad se refiere a las calificaciones de un instrumento de medición y no al instrumento en sí” (p. 69). En tanto que la validez se refiere al grado en que un instrumento mide lo que realmente quiere medir.

De acuerdo a Valenzuela hay tres formas de evaluar la validez de un instrumento: A) de contenido: se refiere a que tanto el test cubre todos los factores que pretende medir; B) de criterio: se refiere a que tan bien el test permite predecir el desempeño futuro o estimar el desempeño actual de otra medición; y C) de constructo: se refiere a qué tan bien el desempeño en un test puede ser interpretado como una medida significativa de ciertas características o cualidades.

Para construir la validez de contenido se elaboraron y enlistaron reactivos a partir de las tres perspectivas de acercamiento al objeto de estudio: la realidad, la normatividad y las teorías del liderazgo.

Como una forma de asimilación e los conceptos de administración, liderazgo y gestión por parte del autor, los primeros reactivos que se elaboraron (Véase tabla No. 5) se desprendieron de las perspectivas teóricas sobre liderazgo.

Tabla No.5.-Reactivos sobre habilidades de liderazgo

| HABILIDADES DE LIDERAZGO | REACTIVOS PARA LOS MAESTROS | REACTIVOS PARA EL DIRECTOR |
|--|---|--|
| 1. Diseñador de visión, valores y propósitos de la institución | 1. Promueve el establecimiento de propósitos de la institución | 1) Promuevo el establecimiento de propósitos de la institución |
| | 2. Fomenta valores institucionales | 2) Fomento valores institucionales |
| | 3. Convoca a la elaboración del proyecto anual a todos los compañeros | 3) Convoco a la elaboración del proyecto anual a todos los compañeros |
| 2. El líder como maestro (norma) | 4. Apoya su labor docente | 4) Apoyo su labor docente |
| | 5. Evalúa acertadamente su trabajo | 5) Evalúo acertadamente su trabajo |
| | 6. Reconoce su trabajo y esfuerzo como docente | 6) Reconozco el trabajo y esfuerzo de los docentes |
| 3. El líder forma equipos | 7. Promueve la comunicación entre compañeros | 7) Promuevo la comunicación entre compañeros |
| | 8. Promueve un clima laboral cordial | 8) Promuevo un clima laboral cordial |
| | 9. Es un buen negociador | 9). Soy un buen negociador |
| 4. El líder como globalista (norma) | 10. Trasmite claramente la información de los superiores a los docentes | 10). Trasmito claramente la información de los superiores a los maestros |
| | No aplica | 11) Trasmito claramente la información de los docentes a los superiores |
| | 11. Promueve actividades con los padres de familia | 12). Promuevo actividades con los padres de familia |
| 5. Resuelve problemas | 12. Cuando se presenta un problema con un alumno, el director se interesa y busca una solución | 13). Cuando se presenta un problema con un alumno, me intereso y busco una solución |
| | 13. Cuando se presenta un problema con un maestro, el director se interesa y busca una solución | 14). Cuando se presenta un problema con un maestro, me intereso y busco una solución |
| | 14. Cuando se presenta un problema con un padre, el director se interesa y busca una solución | 15). Cuando se presenta un problema con un padre, me intereso y busco una solución |

Después se compararon las funciones normativas con las actividades reales, se concluyó que las segundas se encuentran contempladas en las primeras. Es necesario decir que en el Manual del director se describen gran cantidad de actividades específicas, y en la tabla No.6 solo se concentraron aquellas que coincidían con las mencionadas por los directores como actividades cotidianas, por lo que la numeración no es corrida. Una vez concentrados ambos grupos de actividades se elaboraron reactivos desprendidos de ambas.

Es válido enfatizar que aquellas actividades relacionadas con la planeación y que son descritas en el Manual como: “Recibir, analizar y autorizar planes del personal docente” o “Elaborar programa anual de trabajo con base en el censo escolar” son descritas por el inspector con el término *Papeleo*; mismo que es usado en sentido peyorativo.

Tabla No.6.- Reactivos sobre funciones normativas

| CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES NORMATIVAS | ACTIVIDADES REALES ENUNCIADAS POR EL DIRECTOR | REACTIVOS PARA EL DIRECTOR |
|--|--|--|
| PLANEACION 1) Recibir, analizar y autorizar planes del personal docente 5) Elaborar programa anual de trabajo con base en censo escolar | PAPELEO | A) Planeo las juntas escolares, de consejo técnico o con padres de familia |
| 3) Prever necesidades materiales y financieras 4) Detectar necesidades del inmueble y 6) Presentarlas a la Sociedad de Padres de Familia | Gestoría para conservación, ampliación o mejoramiento del edificio | |
| 7). Integrar y remitir información a autoridades | PAPELEO | |
| ADMINISTRAR REC. HUMANOS: 4) Recibir al personal de nuevo ingreso 5) Captar necesidades de capacitación 6) Conceder permisos | Atender maestros | B) Cuando los maestros lo solicitan les atiendo lo mejor posible |

| | | |
|---|---|---|
| 8) Llevar el libro de asistencia | Checar la llegada de los maestros | C) Confirmando habitualmente que todos los grupos estén atendidos |
| RECURSOS MATERIALES 7) Solicitar solución de necesidades de la planta física escolar | Vigilar ampliación y conservación del inmueble | D) Vigilo la conservación de las instalaciones escolares *Realizo constantemente gestoría para la ampliación de las instalaciones escolares |
| | | E) Procuero incrementar los medios audiovisuales y tecnológicos de la escuela |
| REC. FINANCIEROS: 5) Controlar la cooperativa escolar 6) Controlar el ahorro escolar | Checar cooperativas Ir al banco | |
| CONTROL ESCOLAR: 7) Vigilar Procesos de inscripción y elaborar registro 8) Integrar paquetes de información 9) Archivar documentación | Llenar documentos, archivarlos, llevarlos a las autoridades | |
| SERVICIOS ASISTENCIALES | Programa de Oportunidades | |
| *Tramitar becas para los alumnos | Diversos programas de Salud como desparasitación | |
| EXTENSION EDUCATIVA 3) Promover la participación de la comunidad en eventos cívicos y socioculturales | | |
| 4) Coordinar dentro de la escuela eventos cívicos, socioculturales | Supervisión de ensayos | F) Coordino y apoyo en la realización de los eventos escolares |
| 5) Autorizar visitas de grupos a museos, etc. | Actividades con los alumnos fuera de la escuela | G) Cuido la seguridad de los alumnos cuando salen de la escuela |
| SUPERVISION 2) Vigilar el cumplimiento de objetivos del plan de estudios | Visita diagnóstica | H) Retroalimentación al maestro durante la visita diagnóstica |
| 3) Verificar que el personal docente lleve el registro de su avance programático | Revisión de planeación del personal docente | I) Reviso semanalmente la planeación del personal docente |
| XXIII. Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la bandera nacional (Acuerdo 96, 1980) | Supervisar honores Fomenta formación de valores | J) Fomento la formación de valores durante la realización de los honores a la bandera |

| | | |
|--|--|--|
| ORGANIZACIÓN ESCOLAR 1) Establecer el Consejo Técnico Consultivo | Elaboración del proyecto escolar con los docentes Integrar comisiones Revisión de avances del proyecto escolar | K) Fomento el trabajo colegiado en la elaboración del proyecto escolar L) Fomento la evaluación colegiada de los avances del proyecto escolar. |
| 2) Integrar en Consejo Técnico comisiones necesarias | Integra comisiones | K) Procuero que todo personal participe en las comisiones L) Considero las cualidades de los docentes en la asignación de comisiones |
| 5)Atender iniciativas de maestros para mejorar la prestación del servicio educativo y comunicarlas al supervisor de zona | Permite el desarrollo de iniciativas de maestros | M) Permito el desarrollo de iniciativas de maestros |
| 8) Atender al grupo que eventualmente quede sin maestro y adoptar medidas para que se atiendan | Atender grupos Ver que atiendan a los grupos | N) Atiendo personalmente a los grupos de ser necesario O) Dispongo lo conducente para en caso de ausencia de un maestro su grupo sea atendido |
| 9)Mantener informados a padres y maestros | Atención a Padres Atención a USAER | P) Atiendo a los padres familia y los oriento .Procuero la coordinación del trabajo de los docentes con otras instancias. Por ejemplo: USAER Q) Realizó habitualmente juntas con padres de familia |
| 11)Promover condiciones de orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres y personal | Vigilar orden y limpieza Dirigir juntas de organización escolar | .R) Vigilo que haya orden y limpieza en la escuela |
| TECNICO-PEDAGOGICA 1) Orientar docentes en manejo de programas y uso de libros del maestros y del alumnos | Impartir cursos y talleres sobre temas educativos Visita formativa a grupo | S) Oriento la labor docente T) Cuando me corresponde impartir cursos o talleres lo hago lo mejor posible |
| 6) Orientar en el diseño de instrumentos de evaluación | | |
| 9)Sensibilizar y Motivar al personal docente para mejorar la calidad y rendimiento de su trabajo | Orienta labor docente | U) Motivo al personal docente a mejorar la calidad y el rendimiento de su trabajo |

| | | |
|---|--|-----------------|
| 8) Detectar necesidades de capacitación de los maestros | | |
| 10) Participar en actividades para su mejoramiento profesional | | V) Me actualizo |
| 11) Detectar y canalizar problemas de los alumnos con necesidades educativas especiales | Platicar con los alumnos/Atiende niños con problemas conductuales y de aprendizaje | |
| | Estar con los niños en el recreo, entrenar fútbol y escolta | |

Las funciones normativas, en mayúsculas en el cuadro son las transcritas en el Marco Teórico.

Después se agruparon los reactivos elaborados tanto de habilidades de liderazgo (Tabla No.5) como de Normatividad-Realidad (Tabla No.6), en las siguientes categorías:

- I. Actividades relacionadas con el personal
- II. Vínculos externos: supervisor, padres
- III. Actividades Relacionadas con la planeación y desarrollo
- IV. Con recursos materiales
- V. Técnico-pedagógico y alumnos
- VI. Habilidades del director

Esta reagrupación de los reactivos permitió precisamente descubrir que algunos ítems servían para evaluar tanto las habilidades de liderazgo como las funciones normativas y las actividades cotidianas, sobre todo los ítems relacionados con el personal. (Tabla No. 7)

Tabla No.7.- Reactivos relacionados con el personal

| NORMATIVIDAD-REALIDAD | TEORIAS DEL LIDERAZGO |
|---|---|
| Cuando los maestros lo solicitan les atiendo los mejor posible | 1. Convoco habitualmente a una junta de inicio de cursos. |
| Retroalimentación al maestro durante la visita diagnóstica | 5. Convoco a la elaboración del proyecto anual a todos los compañeros |
| Reviso semanalmente la planeación del personal docente | 6. Apoyo su labor docente |
| Fomento el trabajo colegiado en la elaboración del proyecto escolar | 7. Evaluó acertadamente su trabajo |
| Fomento la evaluación colegiada de los avances del proyecto escolar. | 8. Reconozco el trabajo y esfuerzo de los docentes |
| Procuro que todo personal participe en las comisiones | 9. Promuevo la comunicación entre compañeros |
| *Permito el desarrollo de iniciativas de maestros | 10. Promuevo un clima laboral cordial |
| *Oriento la labor docente *Cuando me corresponde impartir cursos o talleres lo hago lo mejor posible | 15. Cuando se presenta un problema con un maestro, me intereso y busco una solución |
| Motivo al personal docente a mejorar la calidad del servicio que prestan | |

Tabla No.8.- Reactivos sobre las funciones de relación externa

| NORMATIVIDAD-REALIDAD | TEORIAS DEL LIDERAZGO |
|---|---|
| Cuando los padres familia solicitan atención les oriento | 13. Promuevo actividades con los padres de familia |
| Procuro la coordinación del trabajo de los docentes con otras instancias como USAER | 16. Cuando se presenta un problema con un padre, me intereso y busco una solución |
| Realizó habitualmente juntas con padres de familia | 12. Trasmite claramente la información de los superiores |

Tabla No.9.- Reactivos relacionados con la planeación y el control

| NORMATIVIDAD-REALIDAD | TEORIAS DEL LIDERAZGO |
|---|--------------------------------|
| Planeo las juntas escolares, de consejo técnico o con padres de familia | 2. Presento un plan de trabajo |

| | |
|---|--|
| Considero las cualidades de los docentes en la asignación de comisiones | 3. Promuevo el establecimiento de propósitos de la institución |
| Vigilo que haya orden y limpieza en la escuela | 14. Cuando se presenta un problema con un alumno, me intereso y busco una solución |
| Confirmando habitualmente que todos los grupos estén atendidos | |
| Coordino y apoyo en la realización de los eventos escolares | |
| Cuido la seguridad de los alumnos cuando salen de la escuela | |

En cuanto a las funciones técnico-pedagógicas y de recursos materiales no hubo reactivos derivados de las teorías del liderazgo.

Tabla No. 10.- Reactivos relacionados con lo técnico- pedagógico

| |
|--|
| NORMATIVIDAD-REALIDAD |
| *Atiendo personalmente a los grupos de ser necesario |
| *Dispongo lo conducente para en caso de ausencia de un maestro su grupo sea atendido |
| *Fomento la formación de valores durante la realización de los honores a la bandera |

Tabla No.11.-Reactivos relacionados con recursos materiales

| |
|--|
| NORMATIVIDAD-REALIDAD |
| *Vigilo la conservación de las instalaciones escolares |
| *Realizo constantemente gestoría para la ampliación de las instalaciones escolares |
| *Procuro incrementar los medios audiovisuales y tecnológicos de la escuela |

Tabla No.12.-Reactivos relacionados con la persona del director

| | |
|------------------------------|------------------------------------|
| NORMATIVIDAD-REALIDAD | TEORIAS DEL LIDERAZGO |
| *Me actualizo | 11. Soy un buen negociador |
| | 4. Fomento valores institucionales |

Después de ese análisis se reordenaron los reactivos del grupo Normatividad-Realidad de acuerdo a seis categorías y se enlistaron partiendo del número 16, considerando que el total de ítems sobre habilidades de liderazgo fue 15. El total de ambos grupos fue 56.

Tabla No. 13.- Reactivos clasificados de acuerdo a funciones normativas

| FUNCIONES NORMATIVAS- ACTIVIDADES EN LA REALIDAD | REACTIVOS PARA EL DIRECTOR |
|---|--|
| PLANEACION 5)Elaborar programa anual de trabajo con base en censo escolar | 16. Convoco habitualmente a una junta de inicio de cursos 17) Presento un plan de trabajo. 18) Planeo las juntas escolares, de consejo técnico o con padres de familia |
| 3) Prever necesidades de materiales y financieros 4) y del inmueble y 6) Presentarlas a la Sociedad. de Padres de Familia | 19) Presentó a la Sociedad de Padres de familia las necesidades de la escuela y establezco acuerdos satisfactorios. |
| 7.Integrar y remitir información a autoridades | 20) Entrego a tiempo la documentación |
| ADMON. REC. HUMANOS: 6) Conceder permisos | 21) Cuando los maestros lo solicitan les atiendo lo mejor posible |
| 8) Llevar el libro de asistencia | 22) Confirmo habitualmente que todos los grupos estén atendidos |
| ADMON. RECURSOS MAT. Y FINANCIEROS 7) Solicitar solución de necesidades de la planta física escolar | 23)Vigilo la conservación de las instalaciones escolares 24) Realizo constantemente gestoría para la ampliación de las instalaciones escolares |
| | 25)Procuró incrementar los medios audiovisuales y tecnológicos de la escuela |
| 5.Controlar la cooperativa escolar 6.Controlar el ahorro escolar | 26)Realizo acuerdos para el uso de los recursos financieros en las necesidades de la escuela |
| CONTROL Y SUPERVISION ESCOLAR:7.Vigilar Procesos de inscripción y elaborar registro 8.Integrar paquetes de información 9.Archivar documentación | 27) Vigilo que se cumpla con la norma en los procesos de inscripción 28) Tengo ordenada la documentación de la escuela |
| 2) Vigilar el cumplimiento e objetivos del plan de estudios | 29) Retroalimentación al maestro durante la visita diagnóstica |
| 3)Verificar que el personal docente lleve el registro de su avance programático | 30) Reviso semanalmente la planeación del personal docente |

| | |
|---|--|
| SERVICIOS ASISTENCIALES Y EXTENSION EDUCATIVA | 31) Procuero que las becas se otorguen a quienes las necesitan |
| *Tramitar becas para los alumnos | 32) Realizo los trámites de beca en tiempo y forma |
| | 33) Procuero que la escuela participe en programas asistenciales de salud |
| 3) Promover la participación de la comunidad en eventos cívico y socioculturales | 34) Promuevo la participación de la comunidad en eventos cívicos y socio-culturales. Por ejemplo: Cruz Roja. |
| 4) Coordinar dentro de la escuela eventos cívicos, socioculturales | 35) Coordino la realización de los eventos escolares |
| | 36) Apoyo la realización de los eventos escolares |
| 5. Autorizar visitas de grupos a museos, etc. | 37) Cuido la seguridad de los alumnos cuando salen de la escuela |
| XXIII. Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la bandera nacional (Acuerdo 96, 1980) | 38) Fomento la formación de valores durante la realización de los honores a la bandera |
| ORGANIZACIÓN ESCOLAR 1) Establecer el Consejo Técnico Consultivo | 39) Fomento el trabajo colegiado en la elaboración del proyecto escolar |
| | 40) Fomento la evaluación colegiada de los avances del proyecto escolar. |
| 2) Integrar en C .T. E. comisiones necesarias | 41) Procuero que todo personal participe en las comisiones |
| | 42) Considero las cualidades de los docentes en la asignación de comisiones |
| 5) Atender iniciativas de maestros para mejorar la prestación del servicio educativo y comunicarlas al supervisor de zona | 43) Permito el desarrollo de iniciativas de maestros |
| | 44) Fomento el desarrollo de iniciativas de los maestros |
| 8) Atender al grupo que eventualmente quede si maestro y adoptar medidas para que se atiendan | 45) Atiendo personalmente a los grupos de ser necesario |
| | 46) Dispongo lo conducente para en caso de ausencia de un maestro su grupo sea atendido |
| 9) Mantener informados a padres y maestros | 47) Atiendo a los padres familia y los oriento |
| | 48) Procuero la coordinación del trabajo de los docentes con otras instancias. Por ejemplo: USAER |
| | 49) Realizó habitualmente juntas con padres de familia |
| 11) Promover condiciones de orden, cooperación y respeto entre alumnos, padres y personal | 50) Vigilo que haya orden y limpieza en la escuela |

| | |
|--|---|
| TECNICO-PEDAGOGICA 1) Orientar docentes en manejo de programas y uso de libros del maestros y del alumnos | 51)Oriento la labor docente 52)Cuando me corresponde impartir cursos o talleres lo hago lo mejor posible |
| Motivar al personal a la investigación educativa y 4) a utilizar materiales existentes en el medio 8) Detectar necesidades de capacitación de los maestros 9)Sensibilizar y Motivar al personal docente para mejorar la calidad y rendimiento de su trabajo | 53)Motivo al personal docente a mejorar la calidad y el rendimiento de su trabajo |
| 6) Orientar en el diseño de instrumentos de evaluación | 54)En el Consejo Técnico Consultivo se establecen acuerdos sobre los procesos para evaluar a los alumnos |
| 10)Participar en las actividades para su mejoramiento profesional | 55)Me actualizo |
| 11)Detectar y canalizar problemas de los alumnos con necesidades educativas especiales | 56)Procuro que los niños con necesidades educativas especiales reciban la atención que necesitan |

Nuevamente se analizaron y se establecieron diez factores agrupados en cinco dimensiones:

- ✓ De la planeación institucional al diseño de una visión compartida
- ✓ De la realización de lo técnico-pedagógico a la motivación del aprendizaje
- ✓ De la organización escolar a la formación de equipos inteligentes
- ✓ Del servicio asistencial y la extensión educativa a la integración de la comunidad
- ✓ De la administración, el control y la supervisión escolar a la gestión escolar y solución de problemas.

Se enlistaron los reactivos en el orden de esos diez factores y se ponderaron. De tal forma que cada factor fuera evaluado por seis reactivos haciendo un total de 60. Un factor más permea todas las funciones y actividades del director tanto como al instrumento: la comunicación.

Con esos 60 reactivos se conformaron dos instrumentos:

1. Inventario para autoevaluación del desempeño de los directores de escuelas públicas de educación primaria.(Ver Anexo E)
2. Encuesta para evaluar el desempeño de los directores.(Ver Anexo F)

3.7. Fases

A) FASE DE DISEÑO DEL PROYECTO

A.1 Selección del tema y planteamiento del problema

A.2.Elaboración del marco teórico: en que se revisó la documentación oficial sobre el puesto del director, la investigación antecedente sobre directores de escuela primaria, su evaluación y desempeño así como literatura sobre administración y evaluación.

A.3.Determinación de la metodología

A.4.Delimitación del estudio

A.5.Elaboración de Modelo (PROYECTO)

B) FASE DE IMPLEMENTACION: se dividió en dos etapas.

B.1. Etapa del diagnóstico sobre la función directiva en la zona 253

B.1.1.Determinación de la muestra

B.1.2.Aplicación de instrumentos

B.1.3 Recolección y análisis de datos.

B.2. Etapa de revisión de modelo: Establecimiento de categorías e indicadores

1.1. Validación y depuración de instrumentos

1.2. Reestructuración de instrumentos

C) FASE DE EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION

1. Aplicación de modelo de evaluación en una segunda muestra.

2. Análisis de datos en segunda muestra

3. Elaboración de conclusiones

Descripción de actividades

Fase del diseño del proyecto

El período de realización de la fase del diseño del proyecto fue de enero a mayo del 2004, Durante él, se estudió el tema de la función directiva en educación primaria, con el propósito general de fundamentar y diseñar instrumentos para evaluar a través de un diagnóstico organizacional las funciones de los directores. La información obtenida en esta indagación se refiere a las funciones normativas así como a los sistemas y procedimientos con los que actualmente son evaluados

Las actividades específicas fueron: 1) corroborar la necesidad del modelo presentando el anteproyecto a un inspector de zona de primaria 2) analizar la normatividad de la función del director de educación primaria; 3) indagar acerca de la normatividad de la evaluación de la función directiva en educación primaria; 4) revisión de las teorías de la administración, el liderazgo y la gestión escolar 5) seleccionar los sujetos de la investigación 6) solicitar el permiso correspondiente;

7) indagar los fundamentos para la elaboración de instrumentos de evaluación de directores de escuelas publicas de educación primaria; 8) diseñar instrumentos para evaluar la función de directores de escuelas publicas de educación primarias; 9) elaborar el guión de entrevistas para directores con el inspector; 10) Piloteo de instrumentos (Anexo “C”)

Fase de implementación

Esta fase fue de abril a septiembre y se dividió en dos etapas: en la primera se realizó un diagnóstico de la función directiva en una muestra de siete escuelas de la zona, utilizando los instrumentos diseñados durante la fase de diseño del proyecto; en la segunda etapa se depuraron los instrumentos y se estructuró el modelo. Las actividades específicas fueron: 1) Entrevistar a los directores de las escuelas muestra, 2) Aplicar encuestas sobre el desempeño de los directores a todos los maestros de las escuelas muestras; 3) Concentración de información de las entrevistas aplicadas; 4). Análisis de datos de entrevistas y establecimientos de categorías 5) Vaciar los datos de las encuestas en tablas y gráficas; 6) Contrastar lo establecido en la norma sobre el desempeño de la función directiva y las actividades que en la práctica realizan; 7) Contrastar lo que los directores hacen y deben hacer con lo que los maestros creen que deben hacer; 8) Análisis comparativo entre directores estudiados con base a los resultados de la aplicación de la entrevista; 9) Análisis de resultados educativos y elaboración de gráficas en relación a los índices de aprovechamiento escolar y deserción; así como número de faltas de los maestros de las escuelas estudiadas; 10) Depuración y reestructuración del instrumento: “Encuesta sobre el desempeño del director”; 11) Transformación de la entrevista para el director en un instrumento de autoevaluación.

Fase de evaluación de la Implementación

El periodo de realización de esta fase fue de agosto a septiembre de 2004 y las actividades específicas fueron: 1) Presentación del Modelo de evaluación al supervisor; 2) Aplicación del Modelo en las dos escuelas restantes de la zona; 3) Análisis de resultados 4) Elaboración de conclusiones

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con los instrumentos diseñados para construir el Modelo de Evaluación del Personal Directivo de las Escuelas Públicas de Educación Primaria. Dichos instrumentos cumplieron un doble propósito: ser la base para construir los reactivos derivados de la realidad y diagnosticar el desempeño de los directores en las escuelas 1 a la 7, así como el clima laboral de las mismas. Los datos obtenidos se presentan en tres partes: los derivados de los maestros, de los directores y del supervisor. Inmediatamente se presentan el análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos.

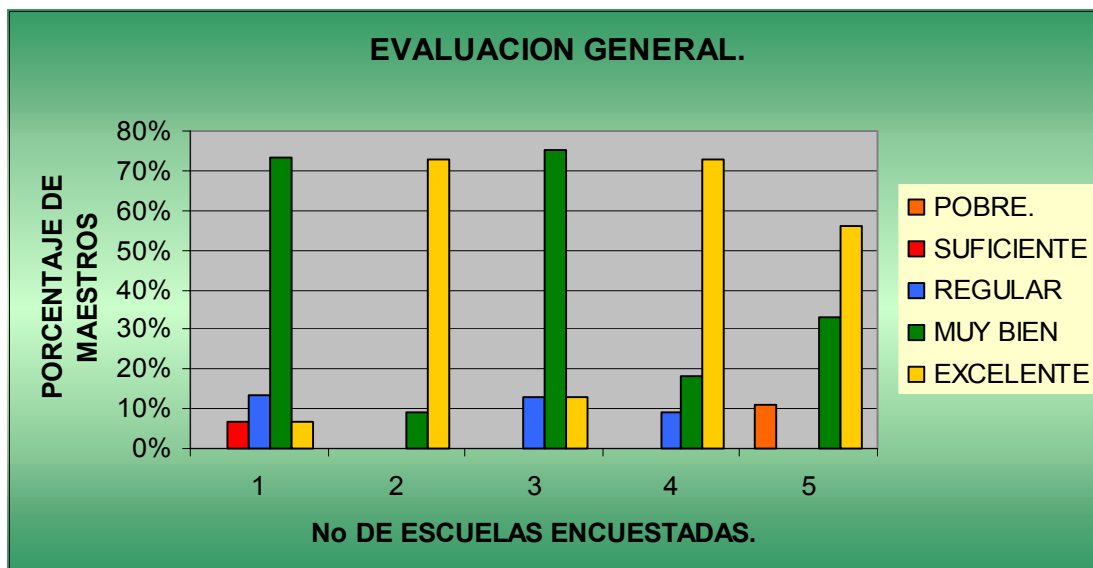
4.1. La función directiva desde la perspectiva de los profesores

Se presenta el análisis de las respuestas del Instrumento para evaluar el desempeño del personal directivo; agrupándola en tres rubros: una evaluación general del desempeño del director, el clima laboral y el liderazgo.

4.1.1. Evaluación general del desempeño del director por parte de los maestros

Las respuestas de los profesores a la encuesta sobre el desempeño de su director son en un 88 % una valoración positiva del mismo, lo que se puede observar en la gráfica No.2 que muestra los resultados de las escuelas 1 a la 5.

Gráfica No.2 Evaluación del desempeño del director



Así tenemos que, en las escuelas reconocidas en esta investigación con los números del 1 al 7; sólo el 11% de los maestros de la escuela No. 5 y el 18 % de la escuela 7 valoraron el desempeño de su director como pobre; un 6 % de la escuela 1 y un 10% en la 7 consideraron el desempeño de su director como suficiente; un promedio de 14% de todas las escuelas lo considera regular; en tanto que el resto considera predominantemente el desempeño de su director como Muy bueno (Escuela 1 y 3); Excelente (escuelas 2, 4, 5 y 6); cuyas celdas aparecen sombreadas en la tabla No.14. Todo lo anterior permite asegurar que en promedio la mayoría, el 87% de los maestros consideran que su director se desempeña Muy bien o Excelente.

Tabla No.14.- Desempeño de los directores de las escuela 1 a la 7

| | Esc. 1 15 Profres | Esc. 2 11 Profres | Esc. 3 8 Profres. | Esc.4 11 Profres. | Esc.5 9 Profres. | Esc.6 11 Profres. | Esc.7 11 Profres. | Promedio |
|------------|--|--|--|--|---|--|--|-----------------|
| POBRE | 0% | 0% | 0% | 0% | 11% | 0% | 18% | 4 % |
| SUFICIENTE | 6,60% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 10% | 2 % |
| REGULAR | 13,20% | 0% | 13% | 9% | 0% | 18% | 45.4% | 14 % |
| MUY BIEN | 73,30% | 9% | 75% | 18% | 33% | 18% | 18% | 36.2% |
| EXCELENTE | 6,60% | 73% | 13% | 73% | 56% | 63.6% | 10% | 41.8 % |

En la escuela 2 una maestra expresó que su directora era la mejor que había tenido en 20 años de servicio y describió algunas de sus estrategias para hacerlos participar a todos. En la escuela 7 fue obvia una pareja (hombre-mujer) quienes compartieron sus respuestas y expresaron que el director “solo quería que cada quien cumpliera con su trabajo, pero que no todos lo entendían”, en esta misma escuela uno de los maestros preguntó si solo el investigador leería la respuestas y describió el liderazgo del director como vertical; allí mismo una maestra dijo a otra, mirando y sonriendo al investigador, cuando el director no se encontraba presente y en clara alusión a él: “ya no quiero que vaya a mi salón, pues no se que me dirá que hice mal”.

4.1.2. El clima laboral

Los datos sobre el clima laboral (6, 7, 8, 9 y 10) se presentan de dos maneras:

- Las respuestas de las cuatro preguntas por director lo que nos da la percepción de los maestros de una escuela específica. Por ejemplo: la escuela No. 3.

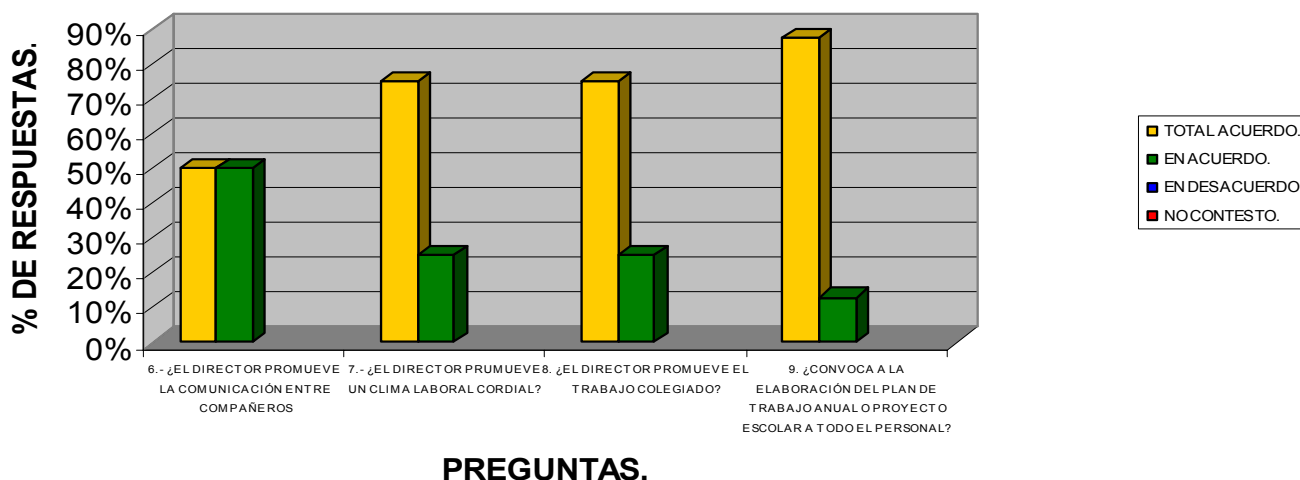
Tabla No.15 Evaluación del clima laboral en la escuela No.3

| ESCUELA 3 8 PROFRES. | 6.-¿EL DIRECTOR PROMUEVE LA COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS? | 7.- ¿PROMUEVE UN CLIMA LABORAL CORDIAL? | 8.- ¿PROMUEVE EL TRABAJO COLEGIADO? | 9. ¿CONVOCA A LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR A TODO EL PERSONAL? |
|-------------------------|--|---|-------------------------------------|---|
| TDA | 50% | 75% | 75% | 87% |
| DA | 50% | 25% | 25% | 13% |
| ED | 0% | 0% | 0% | 0% |
| NC | 0% | 0% | 0% | 0% |

Se puede observar tanto en la tabla No. 15 como en la gráfica No.3 un alto porcentaje de Total acuerdo de los maestros con el clima laboral de su escuela.

Gráfica No.3 Evaluación del clima laboral en la escuela 3

EVALUACION A ESCUELA 3.



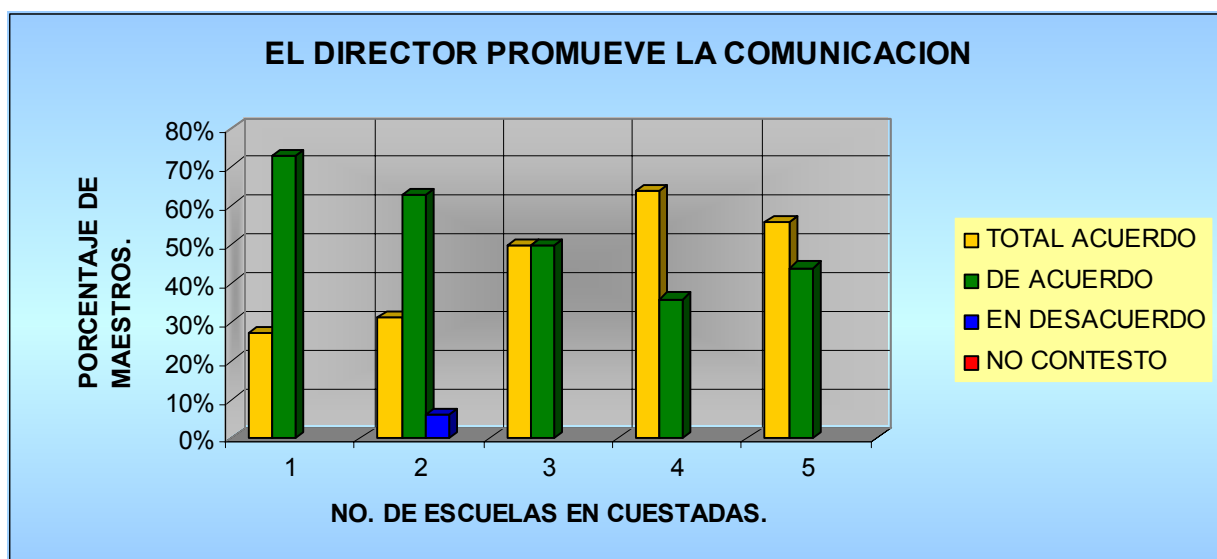
- Las respuestas de todas las escuelas por una pregunta específica. Así tenemos que en las escuelas 1, 3, 4 y 5 los maestros están Totalmente de acuerdo o De acuerdo en que sus directores promueven la comunicación. En tanto que en la escuela 2, hay un 6% de los maestros que se muestran en desacuerdo; en la escuela 6 un (a) maestro (a) quien representa el 10% no contestó; en la escuela 7 solo el 37% se encuentran de acuerdo en tanto que el resto está en desacuerdo o no contestó. Es necesario señalar que en esta serie de preguntas se eliminó la No.10 (El director convoca a la elaboración del proyecto solo a algunos de los compañeros) porque generaba confusión entre los encuestados.

Tabla No.16.- Evaluación de la comunicación en las escuelas 1 a la 7

| | Escuela 1 | Esc.2 | Esc. 3 | Esc. 4 | Esc.5 | Esc. 6 | Esc.7 | Promedio |
|------------------------------|------------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|----------|
| | 15 Profrs. | 11 | 8 | 11 | 9 | 11 | 11 | |
| TOTALMENTE DE ACUERDO | 27% | 31% | 50% | 64% | 56% | 63% | 10% | 43% |
| DE ACUERDO | 73% | 63% | 50% | 36% | 44% | 27% | 27% | 45.7% |
| EN DESACUERDO | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 36% | 6% |
| NO CONTESTO | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 10% | 27% | 5% |

En la escuela No. 7 un 63% de los maestros se encuentra en desacuerdo con que el director promueve la comunicación. Sin embargo, el desempeño de este director fue evaluado como Muy bien por el personal y como excelente por el supervisor. Lo que significa que este director requiere mejorar sus habilidades comunicativas.

Gráfica No.4 La comunicación en las escuelas 1 a la 5



En la pregunta específica sobre el clima laboral observamos que el 100% de los maestros de las escuelas 1,2, 3, 4 y 5 están Totalmente de acuerdo o De acuerdo en que el director lo promueve un clima laboral cordial. Mientras que en la escuela 6, un 10% se encuentra en desacuerdo y en la escuela 7 solo el 28% se encuentra a gusto con el clima laboral de la institución.

Tabla No 17.-. Evaluación del clima laboral

| | Escuela #1 15 Profrs. | Esc.# 2 11 Profrs. | Esc. #3 8 Profrs. | Esc. #4 11 Profrs. | Esc. #5 9 Profrs. | Esc.#6 11 | Esc.#7 11 |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|--------------|--------------|
| TOTALMENTE DE ACUERDO | 33% | 31% | 75% | 73% | 56% | 54.5% | 10% |
| DE ACUERDO | 67% | 63% | 25% | 27% | 44% | 36% | 18% |
| EN DESACUERDO | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 10% | 27% |
| NO CONTESTO | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 45% |

En cuanto a si los maestros consideran que el director promueve el trabajo colegiado en las escuelas 1, 3 y 4 el 100% de los maestros se encuentran Totalmente de acuerdo o De acuerdo. Mientras que en las escuelas 2 y 4 un promedio del 10% de maestros no contestó esa pregunta; en las escuelas 6 y 7 un 10% se muestra en desacuerdo.

Tabla No.18.- Promoción del trabajo colegiado por parte del director

| | Esc.#1 15 Profrs | Esc.# 2 11 | Esc. #3 8 | Esc. #4 11 | Esc. #5 9 | Esc.#6 11 | Esc.#7 11 | Promedio |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|
| TOTALMENTE DE ACUERDO | 73% | 82% | 75% | 82% | 67% | 54.4% | 36% | 67.7% |
| DE ACUERDO | 27% | 9% | 25% | 18% | 22% | 36% | 54.5% | 27% |
| EN DESACUERDO | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 10% | 10% | 2% |
| NO CONTESTO | 0% | 9% | 0% | 0% | 11% | 0% | 0% | 2% |

A la pregunta No. 9 ¿El director convoca a todo el personal a la elaboración del proyecto anual? en las escuelas 1,3, 4 y 7 el 100% de los maestros se ubican en la parte superior de la tabla; en las escuelas 2 , 5 y 6 un 10% de los maestros no contestó. La exigencia normativa de elaborar un proyecto anual por escuela ha sido uno de los medios usados por la SEP para incrementar la calidad educativa ofertada en las escuelas. La elaboración del proyecto es una actividad a promover por el director desde una perspectiva más amplia de sus funciones una perspectiva de la gestión escolar entendida como orientadora de la actividad escolar alrededor del aprendizaje de los alumnos (Véase Cap. II) por lo tanto la pregunta nos permite descubrir que tanto el director está asimilando las nuevas perspectivas de la función directiva y la búsqueda de la calidad educativa.

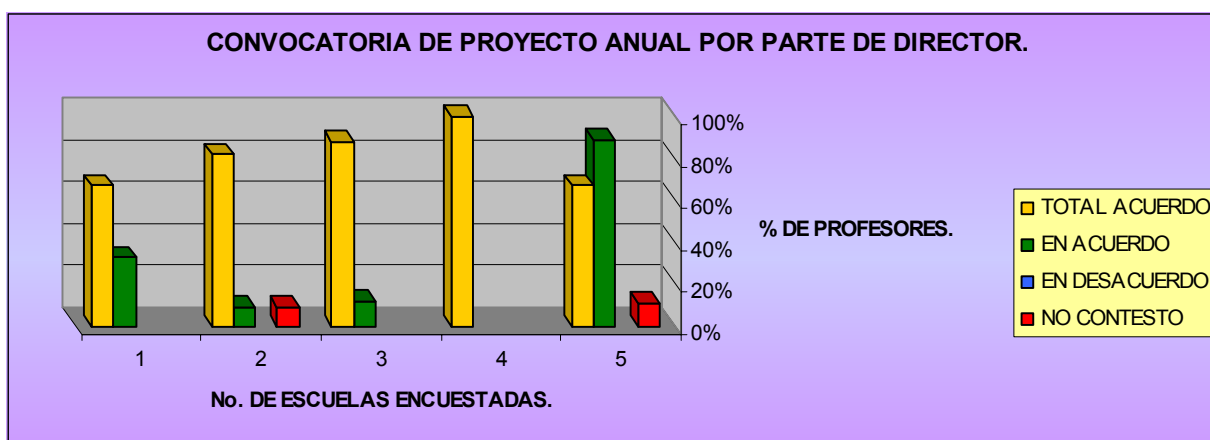
Es valido comentar que en las escuela 3 y 7 hubo maestros que al entregar su cuestionario preguntaron ¿seguro que esta información es solo para el investigador?

Tabla No.19. Convocatoria del director a todo personal para elaboración del proyecto

| | Esc. #1 15 Profrs. | Esc.# 2 11 Profr. | Esc. #3 8 Profrs. | Esc. 4 11 | Esc. #5 9 Profrs. | Esc.#6 11 | Esc.#7 11 | Promedio |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|----------|
| TOTALMENTE DE ACUERDO | 67% | 82% | 88% | 100% | 67% | 72% | 100% | 82% |
| DE ACUERDO | 33% | 9% | 12% | 0% | 89% | 18% | 0% | 23% |
| EN DESACUERDO | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| NO CONTESTO | 0% | 9% | 0% | 0% | 11% | 10% | 0% | 4% |

De acuerdo con la gráfica No. 5 se puede decir que los maestros de las escuelas de la 1 a la 5 se sienten convocados a la elaboración del proyecto anual a excepción de un 5 % en las escuelas 2 y 5. Con respecto al proyecto escolar los directores de las escuelas 2, 4 y 7 mostraron al investigador el control que llevaban de las actividades del mismo a través de sendos pizarrones en la pared de la dirección.

Gráfica No.5 Convocatoria del proyecto anual por parte del director escuelas 1 a la 5.

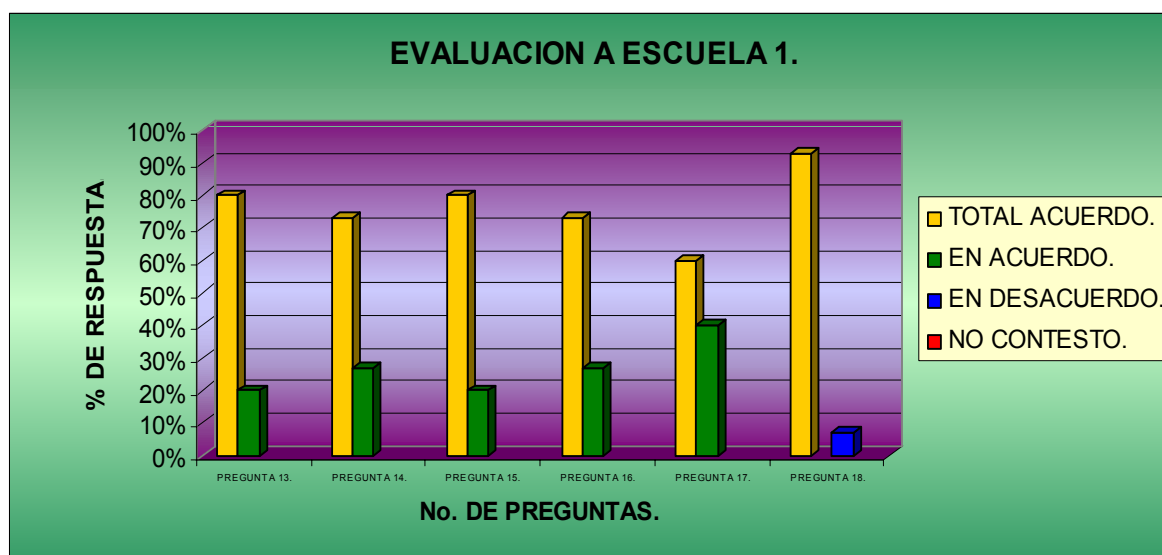


4.1.3. Liderazgo

Para evaluar el liderazgo que perciben los maestros se utilizaron las preguntas 13, 14, 15, 16, 17 y 18. Las preguntas 13, 17 y 18 se consideraron indicadores del factor motivación en tanto que las preguntas 14, 15 y 16 se consideraron indicadores del factor “pragmatismo”.

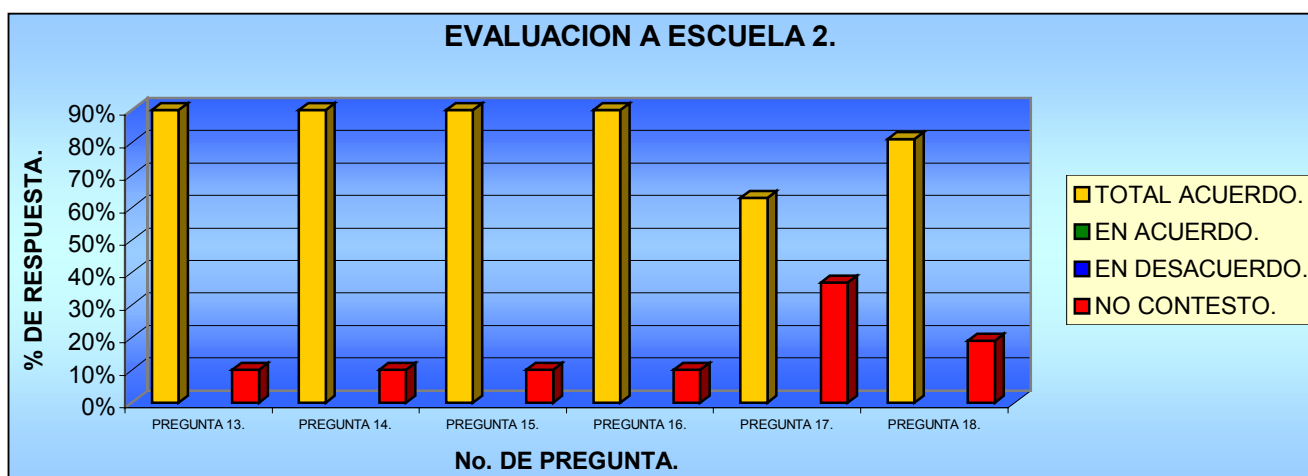
En la escuela 1 se encuentra que el director posee ambos rasgos a excepción del 5% que no siente reconocido su esfuerzo.

Grafica No.6. Evaluación del liderazgo. Escuela No.1 de Preguntas 13, 14, 15, 16, 17 y 18.



En la escuela No. 2 un 10% de los maestros no contestó, lo que podría considerarse como un desacuerdo no expresado; mientras que el 90% expresó su total acuerdo. En las preguntas abiertas sobre la toma de decisiones los maestros se expresaron de diversas formas pero todas positivas respecto a la toma de decisiones.

Grafica No. 7. Evaluación del liderazgo. Escuela No.2 de Preguntas 13, 14, 15, 16, 17 y 18.



En la escuela 2, como respuesta a la pregunta ¿qué tipo de liderazgo ejerce el director? se usaron expresiones como: “El de una persona humana, consciente, realista y con deseos de conservar una unidad”, “De calidad”, “Un liderazgo flexible, cordial y de comunicación”.

En la escuela No. 3 el 100% de los profesores se encuentran totalmente de acuerdo con el liderazgo que ejerce el director. Sin embargo dos de ellos no contestó a las preguntas abiertas 4 y 5. y uno de ellos expresó que el liderazgo ejerzo por el director era un tanto vertical Otros expresaron: “El adecuado para conducir a una escuela”, “Orientador”. En cuanto a la toma de decisiones no hubo concordancia y la frecuencia de 7 respuestas fue de 6 diferentes. Es decir solo 2 coincidieron en señalar que la toma de decisiones la hacía el director pero tomando en cuenta la opinión de los maestros.

Tabla No.20 Evaluación del liderazgo del director en la escuela 3

| Esc. # 3 8 Profrs. | 13.- ¿EL DIRECTOR APOYA SU LABOR DOCENTE? | 14. CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA CON UN ALUMNO EL DIRECTOR BUSCA SOLUCION? | 15 CUANDO HAY UN PROBLEMA CON UN PADRE DE FAMILIA BUSCA SOLUCION? | 16. CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA CON UN MAESTRO BUSCA SOLUCION? | 17.- ¿EL DIRECTOR EVALUA SU TRABAJO ACERTA DAMENTE? | 18.¿EL DIRECTOR RECONOCE EL ESFUERZO DE LOS MAESTROS? |
|--------------------------|---|--|---|---|---|---|
| TDA | 50% | 87% | 75% | 75% | 62% | 25% |
| DA | 50% | 13% | 25% | 25% | 38% | 0% |
| ED | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| NC | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 75% |

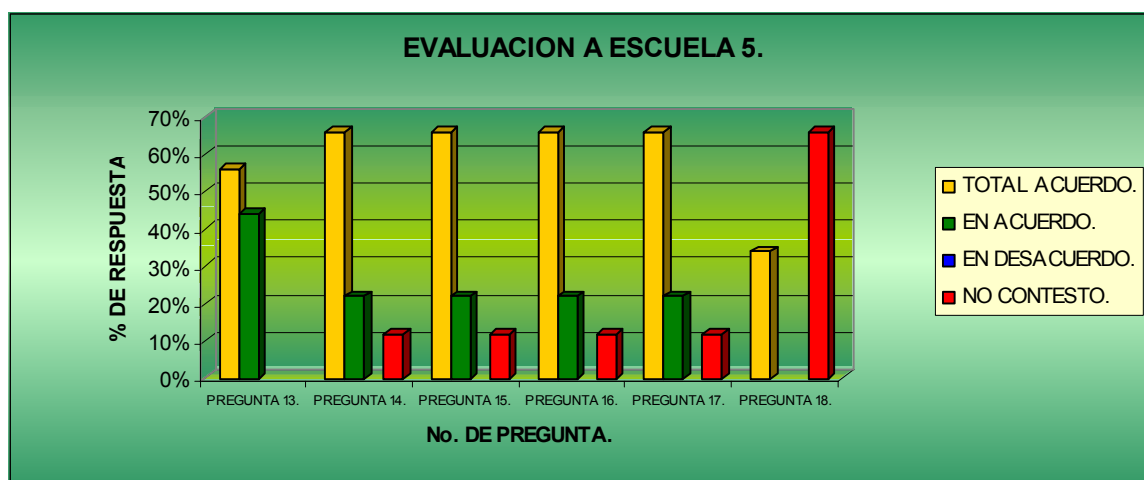
En la escuela No. 4 un 9% de maestros no se sienten apoyados, ni reconocidos en su labor docente. A pesar de que considera que su trabajo es evaluado acertadamente. Sus respuestas a las preguntas abiertas expresaron que el director ejerce un liderazgo humano y de calidad.

Tabla No. 21 Evaluación del liderazgo del director en la escuela 4

| Esc. #4 11Profrs. | 13.- ¿EL DIRECTOR APOYA SU LABOR DOCENTE? | 14. ¿CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA SE INTERESA Y BUSCA SOLUCION? | | | 17.- ¿EL DIRECTOR EVALUA SU TRABAJO ACERTADAMENTE? | 18. ¿EL DIRECTOR RECONOCE EL ESFUERZO DE LOS PROFESORES? |
|----------------------|---|---|-------------------------|----------------|--|--|
| | | CON ALGUN ALUMNO | CON UN PADRE DE FAMILIA | CON UN MAESTRO | | |
| TDA | 82% | 82% | 91% | 72% | 72% | 64% |
| DA | 9% | 18% | 9% | 28% | 28% | 0% |
| ED | 9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| NC | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 9% |

En la escuela No. 5 el 100% se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el director apoyo su labor docente; sin embargo hay un 12% que no siente su trabajo evaluado acertadamente; en tanto que un 66% no contesto a la pregunta sobre el reconocimiento a su esfuerzo. En cuanto al factor “pragmatismo” un 12% considera que el director no se interesa ni la resolución de los problemas.

Grafica No.8 Evaluación liderazgo. Escuela No.5 de Preguntas 13,14,15,16,17 y 18.



Las respuestas a la pregunta abierta ¿Cómo es la toma de decisiones? Corroboran los datos de las preguntas cerradas sobre comunicación, liderazgo, trabajo colegiado, como se observa en la tabla No.22, en que hay 2 formas de decisión colectiva y 3 formas de decidir tomando en cuenta a los maestros aunque se reconoce que el director decide finalmente. En la tabla 22, también se observa que las mayores frecuencias se encuentran en la forma 1.3 “el director decide tomando en cuenta la opinión de los maestros o por común acuerdo” Se puede decir que hay una búsqueda del consenso por parte de los directores a pesar de que enuncian que tienen la facultad de asignar los grupos y las comisiones que consideren pertinentes a cada profesor; y antes que usar la imposición, se usa el criterio y en un caso el azar.

En las escuelas también se decide a través del Consejo técnico que es otra forma de decidir por consenso.

Tabla No.22 Formas de toma de decisión en las escuelas 1 a la 6

| ¿Cómo es la toma de decisiones? | Escuelas | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.El director decide | 2 | | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 1.1.El director decide tomando en cuenta desempeño, aptitudes, | 2 | 1 | | | | |
| 1.2.El director decide tomando en cuenta carga de trabajo | | 1 | | | | |
| 1.3.El director decide tomando opinión a maestros / Por común acuerdo | 4 | 6 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 2.Democrática | 2 | 2 | | | | |
| 3.Por rifa | | | 2 | | | |
| 4.Cada quien selecciona | 1 | | | | | |
| 5.Por consejo técnico | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| 6.Varía | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 7.No contestó | 1 | | | | 1 | |
| 8.Rotativo (por criterio) | 1 | | | | 1 | 1 |
| 9.Respuesta no clara | 2 | 1 | | | | |

Un hecho interesante para el autor del proyecto es que a pesar de que la toma de decisiones no es democrática, los maestros se sienten en su gran mayoría a gusto con el proceso; así tenemos 11 formas de toma de decisiones que pueden agruparse en tres.

- ❖ El director decide
- ❖ Por común acuerdo de todo el personal
- ❖ Aceptar el resultado de un sorteo cuando no se logra el consenso.

Los maestros saben que el director tiene la facultad de designar grupos y asignar comisiones; en sus expresiones dejan ver que los directores tienen la capacidad para reconocer sus aptitudes para desempeñar tal o cual función. Además, expresan, los directores toman en cuenta los deseos de los maestros.

En cuanto al tipo de liderazgo se distinguen tres categorías: aquellos que utilizaron términos y frases positivas tales como humano, democrático, de calidad, potenciado al del capitán de un equipo. Una segunda categoría agrupa a aquellas expresiones que no reconocen en el director un líder; expresiones como “no es líder”, “es un compañero más”; una tercera categoría se refiere a la falta de liderazgo del director o categorías negativas. En esta categoría se incluyen un maestro en la escuela 3 y otro en la escuela 6 quienes hicieron referencia a la verticalidad.

Tabla No. 23 Tipos de liderazgo en las escuelas 1 a la 6

| ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el director? | Escuelas | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| No contestó | 1 | | 3 | 1 | | |
| Escaso/medio/ necesita ser mejor | 4 | | | | | |
| Tolerante | 1 | | | | | |
| Por convencimiento | 2 | | | | | |
| Un poco compartido | 3 | | | | | |
| Ejemplo de responsabilidad | | 1 | | | | |
| Flexible, cordial, de comunicación/ Orientador | | 1 | 1 | | | |
| El que le corresponde/ Total | | | 1 | 1 | | |
| Adecuado | | | 1 | | | |
| Ninguno, es como un compañeros mas/ No es líder | | 2 | | | 1 | 1 |
| Bueno | 3 | | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Bastante bueno | | | | 1 | 2 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Antes permisivo actualmente un tanto vertical | | | 1 | | | 1 |
| Capitán de un equipo | | | | 3 | | 6 |
| Motivador | 1 | 1 | | 1 | 1 | |
| Democrático | 1 | 2 | | | 3 | 3 |
| Humano/ de calidad | | 3 | | 3 | 1 | |

Recapitulando: de 17 formas de describir el tipo de liderazgo, 12 pueden clasificarse como positivas, dos como negativas y tres respuestas: <Total> <el que le corresponde> <no es líder> no quedaron claras al investigador. Por último solo 4 maestros de los 78 encuestados No contestaron.

4.2. La función directiva desde la perspectiva de los directores

En este apartado se presentan los datos derivados de la entrevista a los 7 directores.

4.2.1. Formación y capacitación del personal directivo.

El 100% de los directores no recibió capacitación al ser nombrado como tal. El 100% afirma que en los últimos 3 a 5 años reciben capacitación periódica, aunque algunos mencionan 2 veces al año y otros una sola vez, a través de los Talleres Generales de Actualización (TGA) del Programa Nacional de Actualización Profesional (PRONAP), que se imparten al inicio de cada ciclo escolar en toda la república por medio de “cascadas”.

Hay cuatro caminos en que los directores se han ido formado en su función, a través de cursos, a través de la experiencia, compartiendo con otros compañeros directores y por medio de la lectura de manuales y documentos. El 100% refiere que ha aprendido compartiendo con otros compañeros directores y algunos expresan su gusto por a su vez compartir con quienes llegan a ser directores después que ellos.

Tabla No. 24. Capacitación del personal directivo

| Escuelas | ¿Recibió capacitación al ser nombrado director para ejercer como tal? |
|---|--|
| I.) Rafael Lucio | No, no específicamente |
| II) “México” Vespertino | No hubo un curso cuando menos de dos días o dos horas...actualmente cada año la SEC proporciona algunos documentos. Escritos como circulares, boletines de normas operativas por año, por ej. Para acreditación, inscripción, manejo de niños con capacidades especiales, niños extranjeros. |
| III) “Antonio Nadal Romero” (Discontinua) | No la recibí al nombramiento pero sea dado periódicamente los últimos 5 años/ nos dan cursos que quien sabe quien los inventa pero los inspectores están igual/ hay disposición al cambio entramos sin formar al niño, el maestro espera al alumno y no al revés |
| IV) “Rafael Ramírez Castañeda” | Si anualmente se imparten talleres generales de actualización/ varia el numero de secciones/ hay cursos estatales y nacionales del PRONAP los mandos medios son los que están fallando también hacen falta cursos para ellos. |
| V)“Leonel Escudero” | No |
| V)“Rafael Ramírez” | No. Al segundo año de ser directora tuve una capacitación del proyecto 05, se puede decir que fue libresca. Otra hace 15 años. Ahora hay en los cursos de PRONAP pero yo prefiero tomar los de mi grupo por que me sirve para Carrera magisterial |
| VII)“México” Matutina | No, los últimos 3 años ha habido TGA con temas específicos para directivos |

4.2.2. Conocimiento de los directores de sus funciones normativas

El 100% de los directores han tenido que buscar información para desempeñar sus funciones. Cuatro de los 7 directores contestaron con seguridad que conocían sus funciones normativas (Anexo “G”). Las dos directoras y el director de la escuela se mostraron inseguros; pero solo la directora comisionada (escuela 5) siguió con inseguridad durante la entrevista. La directora de la escuela 6 fue mostrando mayor seguridad conforme avanzó la entrevista. Los cuatro directores que mostraron en sus respuestas mayor capacidad para enunciar en forma general

las funciones de la dirección, usaron en sus respuestas términos utilizados en los manuales publicados por la S.E.P. Términos como administrar, organizar, planear, etc.

4.2.3. Actividades cotidianas de los directores

Los directores realizan en una semana de trabajo actividades tan disímiles como pintar bancas, gestionar materiales para el edificio, cubrir grupos, atender a padres de familia, atender niños e ir a la inspección. Deben llevar a la inspección diferente documentación y ello puede ser desde 1 vez por semana hasta todos los días. El 100% de los directores señalan que la carga administrativa sobre todo llenado de documentos es lo que impide cumplir con otras funciones. El 100% de los directores realiza visitas pedagógicas a los grupos y el 100% de los directores realiza visitas administrativas. Asimismo, el 100% señala que las visitas pedagógicas son insuficientes.. El 100% de los directores verifica el avance de los alumnos trabajando directamente con ellos cuando los maestros faltan. Cinco de los 7 directores no utiliza instrumento para evaluar el desempeño cuando visita los grupos. Cuatro de los 7 directores no establece acuerdos sobre los porcentajes asignados para la evaluación.

Tabla No. 25. Actividades cotidianas y no tan cotidianas de los directores.

| Actividades | Escuelas | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Gestoría para conservación o mejoramiento del edificio | | | | | | | |
| PAPELEO | | | | | | | |
| Atender maestros | | | | | | | |
| Checar la llegada de los maestros | | | | | | | |
| Vigilar ampliación y conservación del inmueble | | | | | | | |
| Checar cooperativas/ir al banco | | | | | | | |
| Llenar documentos, archivarlos, llevarlos a las autoridades | | | | | | | |
| Programa diversos: Oportunidades, de Salud como desparasitación | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| Supervisión de ensayos | | | | | | | |
| Actividades con los alumnos fuera de la escuela | | | | | | | |
| Visita diagnóstica | | | | | | | |
| Revisión de planeación del personal docente | | | | | | | |
| Supervisar honores | | | | | | | |
| Fomenta formación de valores durante el homenaje | | | | | | | |
| Elaboración del proyecto escolar con los docentes | | | | | | | |
| Revisión de avances del proyecto escolar | | | | | | | |
| Integra comisiones | | | | | | | |
| Permite el desarrollo de iniciativas de maestros | | | | | | | |
| Atender grupos/ Ver que atiendan a los grupos | | | | | | | |
| Atención a Padres | | | | | | | |
| Atención a USAER | | | | | | | |
| Vigilar orden y limpieza Dirigir juntas de organización escolar | | | | | | | |
| Impartir cursos y talleres sobre temas educativos | | | | | | | |
| Visita formativa a grupo y visitas a grupo | | | | | | | |
| Orienta labor docente | | | | | | | |
| Platicar con los alumnos/ | | | | | | | |
| Atiende niños con problemas conductuales y de aprendizaje | | | | | | | |
| Estar con los niños en el recreo, entrenar futbol y escolta | | | | | | | |

4.2.4 Actividades que gustan más y menos a los directores

Cinco de los siete directores (71%) mencionaron que las actividades técnico-pedagógicas son sus preferidas; en tanto que uno prefiere las deportivas y otro prefiere ocuparse de la talacha, arreglo y mejoramiento de los recursos materiales y el inmueble.

Al 100% de los directores le disgusta lo que ellos llaman *Papeleo*. El papeleo fue un tema recurrente durante la entrevista, ya para erigirlo como impedimento en el cumplimiento de otras funciones, ya porque toda actividad implica informes que solo sirven al gobierno para presumir estadísticas.

Tabla No.26.-Actividades que gustan más y menos a los directores

| Escuela | ¿Qué actividades le gustan más? | ¿Qué actividades le gustan menos? |
|---------|---|--|
| I | Todas me gustan, sobre todo la docencia | Revisar los grupos, más bien el papeleo. |
| II | El trabajo en grupo observando a los profesores, platicar con los alumnos, suplir a los maestros lo cual sirve para verificar los avances de los alumnos. | Las que se derivan de peticiones extras externas, tales como el Veraton que implica un boteo que solo tiene repercusiones políticas y no en la escuela, que en ultima instancia es para que la Magnani se luzca. |
| III) | (se ríe) Le digo? Me gusta la talacha pintar, arreglar las bancas, la obra manual | Lo que degusta menos son los papeles y entregar documentación y datos, nos tomas como su hacelotodo todas la dependencias: INEGI, IFE, SALUD, por ejemplo a horita hay una campaña contra el dengue, y piden todo, piden que uno explique, que uno de este estadísticas y que uno saque fotos/ |
| IV | Las técnico pedagógicas | Las administrativas, debería haber una persona encargada de la gestaría, mire por ejemplo esta escuela es muy grande y muy dispareja, tiene muchos jardines y los niños son de muy pocos recursos, entonces ahorita estamos con lo de la papelería para el programa de oportunidades. |
| V) | Las técnico pedagógicas, realmente las deportivas | Lo administrativo |
| VI) | Técnicas pedagógicas | Las burocráticas |
| VII | Yo quisiera dedicarme a lo técnico-pedagógico y que hubiera un subdirector que se encargara de lo administrativo | Las burocráticas |

4.3. Autoevaluación del personal directivo

Dado que la entrevista a los directores fue semi- estructurada se comentaron puntos que podían encontrarse en otras preguntas pero al transcribirse las respuestas fueron agrupadas de la forma siguiente:

Tabla No. 27 Autoevaluación de los directores

| | ¿Cómo considera usted su propia actuación como director? |
|-----|--|
| I | Nos contestó la pregunta |
| II) | Me siento insatisfecho pero no frustrado por que quisiera hacer más y hay amarres externos y limitaciones propias que lo impiden. |
| III | Satisfecho de trabajar con los padres pero no con la papelería/ muy satisfecho en lo material y en mejoramiento de la escuela, mire usted cuando yo llegue aquí había esos dos baños, cuatro tazas una para maestros y maestras y dos para niñas y una para niños entonces ya se imaginará se hacia una fila y luego los chiquillos son maldosos entonces el que estaba sentado en el trono ahí se quedaba ahora ya se hicieron otros dos juegos de baños con dos tazas cada uno, aquellos que están allá/ y sobre todo muy satisfecho por que no manejo dinero/ estoy a gusto con mi salario.(hace regencia a lo que ganan otros profesionistas) |
| IV | Buena, pudiera ser mejor pero hay limitantes |
| V | Yo creo que es un trabajo de equipo, trato de cumplir aunque me siento incompleta en cuanto a la labor material la situación es difícil/ hay un huerto que trabaja un profesor jubilado y que se convertirá en aula de computación pero por el momento no contamos con ese servicio |
| VI | No muy buena; trato de cumplir, de hacer lo que me toca; necesito aprender legislación. Hace falta tiempo, espacio / me han dicho tu saber ordenar, nos están pidiendo las cosas y te estas riendo, entonces nosotros reímos contigo y no nos sentimos mas; ya pienso retirarme. |
| VII | De regular a bueno / yo he estado empujando el barco antes que llegara había situaciones complicadas y las sigue habiendo/ pero he tenido resultados logros: inicio de actividades a las 8, recreo no más de media hora, salida no antes de las 12:30, todos los maestros elaboran su planeación general, seguridad de la escuela, detuvimos la entrada de padres a cualquier hora/ hemos elevado un poco la calidad del servicio educativo. Aspecto material se han construido dos aulas barandales, escaleras todo sin ayuda del municipio/ pintura permanente, dos veces al año, ahora tenemos tele DVD, grabadora, proyector de acetatos/ yo quisiera ir mas rápido en lo que pretendo pero eso no es fácil, a veces me dicen tu quisieras que todos trabajaran como tu/ es que yo entiendo que nuestra función de maestros es como una situación suprema, como una tarea delicada e importante y que debemos tener compromiso y disposición. |

Se puede observar en la tabla 27 que hay una autoevaluación positiva que se expresa en términos como: "buena, satisfecho, de regular a buena"; aunada a esta evaluación positiva de su trabajo se encuentra el reconocimiento de que podría ser mejor que se expresa a través de frases como: "necesito aprender, pudiera ser mejor". Se menciona también que hay muchas limitantes.

Entre las limitantes el 100% de los directores mencionó el excesivo número de documentos que deben llenar. Por ejemplo el expediente que se entregó al fin de cursos constaba de 43; el 29 % hicieron referencia a las condiciones socioeconómicas de los alumnos. Una directora mencionó el horario en el que se debe hacer la gestoría; pues es un horario diferente al de su turno de directora.

Entre los factores que favorecen el cumplimiento el 100% hizo referencia al personal ya fuera a su buena disposición o a su capacidad. Un director hizo referencia a que el alumnado hace un gran esfuerzo para superarse: “Porque usted sabe aquí llegan niños que no tienen que comer o desayunar. Justamente el lunes al terminar el homenaje uno se desmayó por ese motivo”. Un director mencionó a la delegación de responsabilidades y al consejo técnico.

Tabla No.28 Factores que impiden y favorecen el cumplimiento de las funciones directivas

| | ¿Que factores impiden el cumplimiento de sus funciones? | ¿Cuáles favorecen el cumplimiento de sus funciones |
|-----|--|--|
| I | La carga excesiva de papeleo, bajada en cascada de la información. | Lo compañeros |
| II | Carga extra externa | La responsabilidad de la mayoría de los maestros |
| III | El llenado de tanto documento, por ejemplo el fin de cursos que termino se entregaron 42 documentos (se ríe) como la ve? / en nivel socioeconómico de los alumnos es muy bajo | La disposición de los compañeros y de los propios alumnos que a pesar de su medio tratan de salir adelante |
| IV | La carga administrativa/ los niños que tenemos cuentan con muy poco apoyo, los papás son subempleados a veces tienen trabajo y a veces no, los niños trabajan como cerillitos u en otras labores y por lo mismo hay mucho ausentismo de los alumnos tengo que dar permiso para que los niños lleguen tarde por que trabajan y algunas de las mamás son sexo trabajadoras | La disposición de los compañeros |
| V | Demasiado papeleo y el hecho de que la gestoría para mejorar materiales debe hacerse en la mañana y la escuela es turno | Los compañeros la directora |

| | | |
|-----|--|--|
| | vespertino y yo en la mañana tengo grupo y no puedo faltar fácilmente, tampoco puedo mandar a otra persona en mi lugar a las gestarías. | |
| VI | Nos piden apoyo de diferentes instituciones por ejemplo campaña contra el dengue / distrae por que todos queremos lucirnos y nos piden estadísticas, fotos/ la documentación pero no hay computadora y quieren las cosas en computadora y la escuela no tiene... sabemos que tenemos que prepararnos pero necesitamos que nos digan como se maneja la computadora y un secretario (entrevistada y entrevistadora se ríen) por que tiene que ser un secretario no una secretaria. | Los maestros si cooperan, como todo hay algunos problemillas. |
| VII | Demasiada carga burocrática | Apoyo de los compañeros maestros, del consejo técnico y delegación de funciones. |

En cuanto a la forma de mejorar el desempeño, el 18% mencionaron que ellos mismos debían seguirse superando.

4.2.6 Perspectivas de los directores sobre sus funciones.

Para conocer la concepción de los directores sobre lo que debiera ser en términos ideales la función directiva, se utilizaron varias preguntas. En algunos casos las respuestas fueron dadas a lo largo de la entrevista en otras preguntas. La primera pregunta fue ¿Cuál (es) deberían ser las función (es) del director? Esta pregunta no fue clara al director como no lo fue a los maestros; pero en este caso al ser entrevista, se clarificó con enunciados tales como: si usted tuviera la facultad de determinar cuales deberían ser las funciones del director, dejaría las que están o propondría otras. La mayoría de los directores, 5 de 7, señaló que las funciones deberían ser las técnico – pedagógica y señalaron la necesidad de contar con apoyo secretarial para poder cumplir mejor dicha función.

Tabla No. 29.- Funciones primordiales de la dirección según los directores

| Escuelas | Desde su perspectiva ¿Cuál (es) deberían ser las función (es) del director? |
|----------|--|
| I | Administración por las cuestiones de papeleo y burocracia |
| II | Apoyar la labor docente en el trabajo con el alumno. |
| III | La organización |
| IV | El director debería ser primordialmente un director en el aspecto técnico pedagógico |
| V | Lo técnico pedagógico |
| VI | La técnico pedagógica |
| VII | Las que están, están bien. |

Una vez que los directores describían lo que ellos consideraban las funciones ideales se les preguntaba ¿cuáles consideraban que debían ser las herramientas conceptuales? Esta pregunta no fue clara para los directores de la escuela 3 y 7. El 57% de los directores hicieron referencia a conocimientos en el área de pedagogía. Un 57 % hizo referencia a cuestiones administrativas. El 71% hizo referencia a temas en legislación. Un director (14%) mencionó la filosofía de la educación; otro mencionó la cultura general. Y uno más mencionó la gestión escolar.

Tabla No. 30.- Herramientas conceptuales necesarias

| Esc. | Desde su perspectiva ¿Qué herramientas conceptuales debe tener el director para cumplirlas? |
|------|--|
| I | Conocer el manual del director documentación (proyecto 05) de legislación educativa, organización escolar |
| II | Conocer las corrientes pedagógicas que se están implantando a nivel estatal nacional e internacionales. Planes y programas de estudio hasta 6°. Conocimiento de las relaciones humanas. Sobre gestión escolar. |
| III | (Se muestra confundido por la pregunta se ríe) /administración, pedagogía, didáctica conocimiento del genero humano, cultura general. |
| IV | Conocimiento de la normatividad, es decir de los manuales, la ley de educación, aunque ahora tenemos más apoyo de la S.E.C. en ese aspecto. |
| V | Técnico pedagógicas, nuevas técnicas de aprendizaje, técnicas de enseñanza (la directora explica que es |

| | |
|-----|--|
| | necesario conocer sobre legislación pero considera que no debe ser obligación del director) yo no soy organizador ni administrador no manejo legislación ni actas administrativas pero por ejemplo tengo que estar informada por que si el maestro comete un error por un grito un sopapo que no debe ser el padre se queja en la S.E.C en recursos humanos ni el director ni el maestro sabe como defenderse/ el algo que hay que hacer pero que no lo debiera hacer el director. |
| VI | Redacción de actas de consejo, bueno no de consejo, actas administrativa, legislación, estar consiente de cómo la aplico, legislación administrativa. |
| VII | Definición filosófica personal de la educación, todos los maestros debemos tenerla; conocer ampliamente el fin de la educación primaria; amplia preparación en pedagogía, manejo del diagnostico, planeación estratégica. |

Después se preguntó sobre las habilidades requeridas a lo que tres de los directores (42 %) mencionó habilidades de liderazgo, 85% mencionó las relaciones humanas, manejo del conflicto, que son características del líder. Por lo tanto, se puede decir que el 100% mencionó las habilidades de liderazgo como un requisito que debe cumplir el director. Dos de los directores (28%) mencionaron habilidades de planeación. Dos mencionaron saber enseñar. Solo uno habló de tener una visión.

Tabla No.31. Habilidades necesarias

| | Desde su perspectiva ¿Qué habilidades debe tener el director para cumplirlas |
|-----|---|
| I | Manejo del personal |
| II | Ser un buen negociador, <u>saber enseñar</u> , de planeación y logística, ser un líder |
| III | Responsabilidad/ manejo de relaciones sociales y humanas Las relaciones humanas en la escuela primaria son vitales, pero son mal vistas por la sociedad. Si os reuniéramos para festejar cualquier cosa es problemático. Hacemos un espacio en el consejo técnico para convivir. Viernes social: uno de medio turno y uno de turno completo |
| IV | Tener buenas relaciones humanas, colaborar con lo que los maestros no saben, por ejemplo a veces debo comentar con ellos algo que hay que mejorar en su practica docente pero no puede ser un regaño. |

| | |
|-----|--|
| V | Ser líder |
| VI | <u>Saber compartir los conocimientos</u> , saber orientar, por ejemplo cuando hay discusiones; poner en practica el respeto y la honestidad; la vinculación de directiva a docente existe pero se necesita mucha habilidad para llevar en santa paz la guerra. |
| VII | De liderazgo como manejo del conflicto delegación de funciones, sensibilidad profesional y humana, comunicación; habilidades de planeación, se debe tener metas, visión del futuro. |

Finalmente se pidió el perfil del director ideal, lo que permitió enunciar algunos valores y características de personalidad; aun cuando éstas últimas pueden considerarse como habilidades de liderazgo. Entre los valores se mencionó: honorabilidad, honestidad y responsabilidad. Ésta última había sido mencionada como habilidad por el director de la escuela 2. Entre las características de personalidad se mencionaron: ser comprensivo, optimista y humano. Otros atributos mencionados fueron puntualidad, eficacia y previsión. Y hubo un director que sonriendo dijo que un director tenía que ser mil usos.

Tabla No.32 Perfil ideal del director

| | |
|-----|--|
| | ¿Cuál es el perfil del director ideal? |
| I | No es demasiado estricto pero no deja que las cosas sucedan a ver que es lo que pasa después, debe ser una persona que busca el equilibrio. |
| II | (Ya lo describió en las respuestas anteriores) |
| III | Una persona honorable, humana, comprensiva, preparada, con sentido común y que sea mil usos. |
| IV | Ser un buen ejemplo: puntual, cumplir, ser serio. accesible amable, bien preparado responsable, sobre el directivo debe conocer a sus maestros/ el asigna los grados |
| V | Debe tener todos los valores que enseñamos, honradez, responsabilidad, puntualidad, hábitos, respeto |
| VI | El que tenga suficiente preparación y que ponga en práctica valores como honestidad, respeto y colaboración. |
| VII | Ya lo dije/ Ser optimista; hacer lo mas posible con lo que se tiene |

4.3. Perspectiva del supervisor sobre la función de los directores

Para conocer la perspectiva del supervisor sobre la función directiva se realizó una entrevista a profundidad, a pesar de que a lo largo de la realización del proyecto y desde el planteamiento del mismo como un anteproyecto se contó con sus opiniones y su cooperación.

El guión de la entrevista (Anexo D) constó de 12 preguntas de las cuales 7 se refirieron a las funciones del director y 3 a las actividades del supervisor.

Las preguntas referidas a la función directiva confirmaron lo dicho por los directores en cuanto a que no recibió capacitación cuando fue nombrado director, *hace* 10 años, y al reconocimiento de que actualmente si la hay a través de los cursos de PRONAP, que el mismo como supervisor imparte.

En cuanto a si considera que las funciones normativas de los directores son las adecuadas o deberían ser otras, contestó que las considera adecuadas por ser revisadas año con año en un trabajo estatal colegiado (Ver anexo H)

En cuanto a los factores que favorecen y limitan el desempeño de las funciones de los directores, coincidió con éstos al señalar al elemento humano como lo favorecedor y a la carga administrativa como lo que impide.

Ante la pregunta sobre las herramientas teóricas que requieren los directores se mostró titubeante; enunció que los directores se eligen o deben elegir por escalafón y que hay una carrera formativa en la práctica; finalmente mencionó como herramientas necesarias la legislación y las técnicas pedagógicas.

Las preguntas referidas a las funciones del supervisor permitieron investigar que el supervisor procura visitar regularmente a las escuelas, es conveniente mencionar en este momento, que ha tenido a su cargo 4 zonas a lo largo de 8 años como supervisor. En la zona actual y objeto de estudio no ha habido quejas de los directores

Finalmente el supervisor autoevaluó su actuación como suficiente y evaluó el desempeño de sus directores. (Tabla 33)

4.4. Análisis cuantitativo

4.4.1. Comparación entre evaluaciones del director

En general, los directores fueron evaluados con mejor desempeño por sus maestros que por el supervisor. El mejor director es el de la escuela 2 a quien un 73% de sus maestros evaluaron como excelente y dicha evaluación coincidió con la del supervisor. Los directores de las escuelas 1,3, 4, 5 y 6 recibieron una evaluación mejor de los maestros que del supervisor, en tanto que el director de la escuela 7 recibió mejor evaluación del supervisor. En un acción poco válida se consideraron los siguientes promedios.

Tabla No.33.- Comparación de evaluaciones de los directores

| ESCUELA | SEGÚN LOS MAESTROS | SEGÚN EL SUPERVISOR | Promedio |
|---------|--------------------|---------------------|----------|
| 1 | (9) MB 73 % | B (8.5) | 8.7 |
| 2 | (10) E 73% | E (10) | 10 |
| 3 | (9) MB 75% | Suficiente (6) | 7.5 |

| | | | | |
|---|--------|------|--------|-----|
| 4 | (10)E | 56 % | B(8.5) | 9.2 |
| 5 | (10)E | 73 % | S(6) | 8 |
| 6 | (10) E | 63 % | B(8.5) | 9.2 |
| 7 | (7) R | 45 % | B(8.5) | 7.7 |

De tal forma que el mejor promedio es del director de la escuela 2 y le siguen los directores de las escuelas 6 y 4.

4.4.2. Relaciones entre el desempeño del director y otras variables

En la elaboración del proyecto se consideró que las variables que podían tener una relación con el desempeño del director podían ser: a) Años de experiencia como director, b) Número de maestros a quienes dirige c) Preparación d) Índice de aprovechamiento, e) Índice de reprobación. f) Índice de deserción g) Índice de faltas del personal docente

- a) En cuanto a la experiencia directiva que se operacionalizó como antigüedad en el puesto, el índice de correlación obtenido mediante la hoja de cálculo excell fue de .33

Tabla No.34.- Desempeño del director y antigüedad del puesto.

| Escuela | Antigüedad en años | Promedio de desempeño |
|----------------|---------------------------|------------------------------|
| 1 | 16 | 8.5. |
| 2 | 3 | 10 |
| 3 | 7 | 7.5 |
| 4 | 25 | 8 |
| 5 | 2 | 9 |

| | | |
|---|----|-----|
| 6 | 20 | 9.2 |
| 7 | 7 | 7.5 |

- b) En cuanto a la correlación entre el promedio de desempeño y el número de maestros que dirige el índice de correlación obtenido con la hoja de cálculo excell fue de cero.

Tabla No.35.-Desempeño del director y número de maestros que dirige

| Eescuela | Promedio de desempeño | NÚM. DE MAESTROS |
|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| 1 | 8.5. | 22 |
| 2 | 10 | 12 |
| 3 | 7.5 | 12 |
| 4 | 8 | 9 |
| 5 | 9 | 12 |
| 6 | 9.2 | 12 |
| 7 | 7.5 | 12 |

c) En cuanto a la preparación se observa que el director que fue evaluado como excelente tanto por los maestros como por el supervisor, cursó la maestría en educación. El director que cuyo promedio de evaluación fue el segundo más alto tiene Normal superior en español; pero además es entrenador de futbol. Sin embargo, el director cuyo desempeño fue evaluado como el más bajo por sus maestros también tiene una maestría cursada, por lo que no se puede hablalr de algún tipo de correlación. Por otra pare una variable que puede influir y que se desconoce es el número de maestros que han cursado la maestría.

d) En cuanto al índice de aprovechamiento se observó que conforme aumenta el número de alumnos el promedio de los grupos es cada vez más cercano a 8; por lo que se consideró que no podía ser un indicador.

e) En cuanto a las relaciones entre el desempeño del director y el índice de reprobación se observa que todas las escuelas presentan un índice de reprobación muy similar y muy bajo, 1 ó 2 alumnos en uno o dos grupos de cada 12, por lo que no se puede considerar un indicador del desempeño.

f) El índice de deserción no se pudo obtener ya que la deserción es un concepto que no manejan las escuelas, en su lugar se habla de bajas. Pero la baja no es necesariamente una deserción ya que puede ser un cambio de escuela. Es decir una baja en una escuela y una alta en otra.

g) Índice de faltas de personal docente. El personal docente de todas las escuelas es sindicalizado. Tiene derecho a 3 permisos económicos durante el ciclo escolar de 3 días cada uno. Se deben observar ciertas reglas para obtenerlo, tales como no pueden ser 15 días antes o después de un periodo vacacional. Además tienen derecho a incapacidades médicas hasta por seis meses. Es muy raro que los maestros falten sin justificarse y que los directores tramiten un descuento. De las 9 escuelas muestra solo hubo un descuento de 2 días para una maestra en una escuela.

4.5. Análisis cualitativo

❖ Normatividad, realidad e idealidad.

En cuanto a las relaciones entre normatividad y realidad tenemos que en general los directores muestran un conocimiento de la norma; aun cuando su capacidad para enunciarla varíe. Si se compara lo que el manual considera las actividades normativas de los directores y lo que estos

hacen cotidianamente Tabla No.6 (Cap. III p.-) observamos que hay actividades que el director realiza y que no han sido contempladas por el manual.

Por otra parte si comparamos lo que la teoría señala como habilidades de liderazgo con las actividades que los directores realizan cotidianamente, se observa que ellos necesitan desarrollar estas habilidades para cumplir algunas de las funciones. Si ampliamos la comparación con las características del perfil ideal del director y las habilidades que debe tener enunciadas por los directores se reconoce la necesidad de las habilidades de liderazgo

Tabla No.36 Habilidades enunciadas por los directores como necesarias para su función

| Enunciadas por gurús | Enunciadas por directores |
|--|--|
| 1. Diseñador de visión, valores y propósitos de la institución | Visión del futuro |
| | Responsabilidad/ manejo de relaciones sociales y humanas |
| 2. El líder como maestro (norma) | Colaborar con lo que los maestros no saben,. |
| | Saber compartir los conocimientos |
| | saber orientar, sensibilidad profesional y humana |
| 3. El líder forma equipos | Habilidades en el manejo de la logística, |
| | Saber enseñar, delegación de funciones |
| | Ser un buen negociador/ Manejo del personal |
| 4. El líder como globalista (norma) | Vinculación de directiva a docente existe |
| | Poner en practica el respeto y la honestidad |
| 5. Resuelve problemas | De liderazgo como manejo del conflicto |
| | Comunicación |
| | habilidades de planeación, |

❖ **Perspectivas de maestros, directores y supervisor sobre la normatividad**

La evaluación del director realizada por los maestros depende del conocimiento de la norma y de la concepción de estos últimos sobre la función que debe tener el director, por ello la

encuesta aplicada a los maestros inicia con dos preguntas abiertas sobre las funciones normativas de la dirección. Las respuestas a la primera pregunta muestran que los maestros enuncian como funciones normativas de los directores: actividades específicas tales como: inscribir y reinscribir alumnos, convocar a reuniones periódicas, conducir aspectos manuales, supervisar adquisición y distribución de material didáctico, reportar anomalías, etc. Mientras que el director enuncia funciones generales como: Administración, planeación, organización, supervisión, aspectos técnico-pedagógicos. En cuanto al supervisor, éste mostró un gran dominio en la enunciación de las funciones normativas desde el inicio de este trabajo en que el autor le presentó el anteproyecto. Es necesario señalar que el inspector contribuyó en la revisión del guión de entrevista a los directores.

Las respuestas a la segunda pregunta muestran que los maestros consideran que las funciones normativas son las adecuadas. En tanto que los directores dan mucha mayor importancia a la organización y el supervisor coincide con los maestros en el sentido de que las funciones normativas son adecuadas.

❖ **Perspectivas de maestros, directores y supervisor sobre la realidad**

En cuanto como perciben la realidad de la función directiva los tres grupos muestran concordancia como se observa en su evaluación del desempeño de la función directiva.

❖ **Perspectivas de maestros, directores y supervisor sobre idealidad**

En cuanto a la necesidad que los directores tienen de practicar habilidades de liderazgos los 3 grupos muestran gran coincidencia.

- **Categorías del quehacer directivo** Existen algunas categorías que se encuentran presentes en la concepción y la práctica del quehacer directivo.
- ❖ *El gusto por lo Pedagógico:* los directores expresan su añoranza por la práctica docente, gustan de trabajar con los grupos, de platicar con los niños, observarlos en el recreo o realizar algún otro tipo de actividades con ellos. Mencionan el placer de compartir sus puntos de vista con los maestros para mejorar tal o cual manejo de tema o de habilidad cognoscitiva. Siempre hacen referencia a que no es en forma de regaño, ni de presunción.
 - ❖ *Papeleo.* Los directores sienten un gran displacer por tener que llenar documentos a los que no encuentran ningún sentido y sobre todo ellos piensan que nadie leerá.
 - ❖ *La Autoformacion* Los directores han aprendido a ser directores en el camino y reconocen que deben seguir mejorando y están dispuestos a aprender.
 - ❖ *El Colegiado de Directores.* En ese proceso de formación en el camino los directores dicen y se sienten agradecidos de haber encontrado siempre un compañero dispuesto a compartir sus saberes con ellos. Y a su vez, cuando un director deja de ser “nuevo” y ha adquirido cierta experiencia se muestra dispuesto a compartir y a ayudar a los nuevos directores.
 - ❖ *Valoracion de lo Realizado.* Los directores se sienten bien con lo que realizan, ya sea mejorar el edificio, la extensión educativa, el trabajo con padres o con maestros.

Los maestros también comparten el placer por lo pedagógico y displacer por el papeleo, y reconocen las categorías de autoformación del directivo y valoración de lo realizado, es decir, algunos maestros no se sienten a gusto con el trato de los directores pero valoran lo que realizan

El supervisor no reconoce la categoría Papeleo, para él los documentos tienen algún sentido y ha procurado compartirlo con los directores, proporcionándoles información y asesoría en lo que a manejo de formatos y computadoras se refiere.

4.7. Evaluación de la Implementación

4.7.1. Evaluación de la función directiva en las escuelas No. 6 y No. 9.

En las dos escuelas en que se aplicó el instrumento reestructurado, los resultados fueron similares al resto de la zona. En términos generales el desempeño de los directores fue evaluado positivamente por sus maestros.

4.7.2. Evaluación del Modelo de Evaluación.

En cuanto al Modelo de evaluación se presentó al supervisor y a los directores se les solicitó que contestaran un cuestionario para valorar su utilidad. La valoración general fue positiva y los directores mostraron disposición para utilizarlo como un medio de autoevaluación y como un primer momento para la construcción de procesos de coevaluación con sus maestros.

Es necesario señalar que faltó solicitar la valoración de los maestros.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las escuelas públicas de educación primaria para tener derecho a un director efectivo (aquel que se dedica exclusivamente a actividades directivas) deben contar con un mínimo de 6 grupos; este número es variable y puede llegar a 22, como es el caso de la zona 253. Los directores deben poseer habilidades múltiples, por ejemplo: de gestoría, de administración, de negociación con padres de familia, los maestros a quienes dirigen, a otros directores y con las autoridades.

La SEP reconoce en el discurso el papel primordial que desempeñan los directores, pero no cuenta con estudios sobre su desempeño y cuando aquellos son nombrados como tales no reciben formación especializada para el cargo, sino que deben remitirse al Manual de Organización de la Escuela Pública o algún otro documento. Además, a pesar de que se cuenta con un escalafón oficial en el que se deben basar los ascensos; el puesto de director se obtiene en una gran mayoría de ocasiones por méritos sindicales, por lo que es necesario buscar sistemas alternos que permitan acceder al cargo, no solo a los más capacitados para desempeñarlo sino a aquellos que desean hacerlo.

Existen actualmente dos procesos de evaluación: el Escalafón Oficial y Carrera Magisterial, en ambos existen lineamientos escritos y órganos que deben cumplirlos, pero la práctica común de dichos órganos es asignar el máximo puntaje a todos los participantes, de tal forma que en ambos lo que adquiere mayor peso para la diferenciación en puntajes es la Antigüedad en el servicio, lo que resta importancia al desempeño.

Dado que en los procesos actuales de evaluación, ésta funciona como verificación del cumplimiento de la norma, no favorece la reflexión ni del evaluado (director) ni del evaluador (supervisor); y los sujetos que reciben directamente la acción de ser dirigidos (maestros) no participan en el proceso de evaluación del desempeño de quienes los dirigen o sea los directores. Cambiar a una concepción de la evaluación del personal directivo, entendida como retroalimentación, puede convertirse en un instrumento eficaz para mejorar el desempeño del mismo así como para generar información que sirva de base en la toma de decisiones sobre procesos de capacitación y actualización del personal directivo.

Esta nueva perspectiva de la evaluación debe orientarse a procesos de co-evaluación maestros-director; directores-supervisor y de autoevaluación así como de evaluación orientada a la tarea. Lo que llevará al desarrollo de modelos mentales entendidos como autoformación y la construcción de visiones compartidas y elaboración de proyectos entendidos como formación de equipos. Este concepto de Modelos Mentales está inserto en una teoría del liderazgo que concibe al líder como diseñadores y maestros capaces de enseñar a construir visiones compartidas.

La función directiva en las escuelas públicas debe concebirse no como lo hace el Manual de Organización, en términos de la teoría clásica de la administración enunciada por Fayol sino en términos las nuevas teorías del liderazgo; orientación que en el ámbito empresarial desarrolla Senge y en el ámbito educativo se refleja en el concepto de Gestión escolar. La gestión escolar es un concepto en que se unen las nuevas teorías sobre liderazgo y administración. La gestión escolar pretende reorientar la labor administrativa, nucleándola alrededor del proceso pedagógico; para instaurarla, la Secretaría de Educación exige a cada escuela la elaboración colegiada de un proyecto, pero se requiere que las autoridades, empezando con el supervisor entiendan el concepto y actúen consecuentemente. De tal manera que la realización de dicho proyecto no implique el llenado de más documentos e informes sobre el mismo.

De acuerdo con la observación hecha de las condiciones físicas del inmueble y mobiliario de los planteles educativos y lo expresado por los siete directores entrevistados, sujetos de este estudio, se puede concluir que ellos necesitan lograr y logran objetivos previos a la realización de sus funciones normativas, sobre todo las relacionadas con el mantenimiento del inmueble; asimismo se encontró que ellos necesitan desarrollar y en algunos casos desarrollan habilidades de liderazgo para poder cumplir sus funciones normativas. Esto último es corroborado en la evaluación que del desempeño de sus directores hacen los maestros; una evaluación predominantemente positiva en lo que se refiere a clima laboral, comunicación, liderazgo y solución de problemas.

Los siete directores entrevistados, presentan un conocimiento de sus funciones adquirido por tres vías: la experiencia, el diálogo con los compañeros y la lectura de documentos; muestran también el dominio de algunas habilidades de liderazgo como la comunicación y la promoción del trabajo colegiado; hay una gran disponibilidad al cambio necesario para el mejoramiento de la calidad del servicio que ofertan pero expresan la necesidad de que las autoridades de la Secretaría de Educación actúen en congruencia con lo que piden, disminuyendo el número de documentos solicitados. La disminución de esa carga burocrática, insisten, les permitiría atender con mayor amplitud los aspectos técnico-pedagógicos.

La elaboración de proyecto escolar puede cumplir entre otras funciones la de enunciar la visión de cada escuela y ser el detonante para que el personal de cada escuela aprenda a trabajar en equipo y se convierta en una organización que aprende. El director cumple un papel fundamental en dicho proceso, lograrlo requiere que domine también la disciplina de los modelos mentales a lo cual puede contribuir la autoevaluación.

El gusto por lo pedagógico y el papeleo son dos categorías del quehacer directivo contradictorias pero presentes en el personal docente, el director y el supervisor. El papeleo es el término utilizado por los directores para designar el llenado de documentos oficiales, que en el decir de ellos, nadie revisa. El deseo de lo pedagógico es ciertamente un deseo del director por apoyar a los maestros en el ámbito del aula, un ámbito que dicen extrañar seis de los 7 directores entrevistados y en el que el 100% aún trabaja en otro turno. Este gusto por lo pedagógico se manifiesta en el hecho de que el 90% de los directores trabaja directamente con los alumnos en el aula, ya sea por que el maestro falta, ya porque el proyecto escolar lo incluye; ya sea como parte de las visitas formativas normativas. El rechazo al papeleo se manifiesta en el hecho de que durante esas visitas al aula no se evalúa u observa con base en un formato, sino que se observa y se comparte cordialmente lo que se piensa puede mejorar la práctica docente del observado. Otra manifestación de la preocupación pedagógica es que en todas las escuelas se reúne el Consejo Técnico.

El Manual del director contempla la extensión educativa como una de sus funciones normativas misma que se transforma durante el quehacer cotidiano en el trámite de becas y otros beneficios para los alumnos, es decir, el director es un gestor cotidiano. Pero al mismo tiempo, esta gestoría implica una carga extra de papeleo informativo sobre la gestoría realizada. Un papeleo que exigen otras instancias gubernamentales, por ejemplo: la Secretaria de Salubridad y Asistencia. Sin embargo, contrarrestando esta obsesión gubernamental por el dato se encuentra la preocupación humana por el individuo, ya sea el maestro, el padre o el alumno, que se manifiesta en el quehacer cotidiano de los directores a través de acciones concretas como el diálogo y la búsqueda de la solución de sus problemas.

La evaluación general del desempeño del director por parte de los maestros fue positiva; esta evaluación coincidió en su orientación positiva con la que hizo el supervisor e inclusive fue mas alta, es probable que esta mejor evaluación se deba a la cercanía con el trabajo cotidiano en la escuela, en tanto que el inspector o supervisor empieza a estar más cerca del trabajo burocrático de reporte estadístico a la autoridad.

Solo en dos de las escuelas fue notorio cierto descontento con el director por parte de los maestros; pero este descontento está relacionado con su carencia de habilidades de liderazgo y no con su cumplimiento en el trabajo. En una de ellas los maestros manifiestan específicamente falta de firmeza en el liderazgo, lo que puede traducirse como falta de autoridad; en la otra los maestros expresan demasiada exigencia y verticalidad. Lo que prueba que la descripción de las funciones normativas en el Manual del director es insuficiente para el mismo; y que se requiere procesos de capacitación en habilidades de liderazgo.

En cuanto al supervisor todos los directores reconocieron que han recibido apoyo en lo que a información necesaria se requiere; a su vez el supervisor valora positivamente a los directores y solo en tres escuelas se consideró el desempeño como suficiente. Dos de ellas trabajan en las mismas instalaciones físicas; en dicho plantel es notorio el descuido del mantenimiento y falta de limpieza. En la tercera escuela, sin embargo los maestros evalúan como bueno el desempeño del director. Este director fue el único que no expresó el deseo por lo pedagógico, pero habla con orgullo acerca de sus logros en mejoramiento del inmueble en el que funciona la escuela. Esa preocupación por el inmueble puede ser el factor que generó una valoración positiva de su desempeño por parte de los maestros.

La Valoración de lo Realizado es otra categoría que se encuentra presente en el quehacer directivo y se observa en el trabajo con los alumnos, quienes a pesar de no ser objeto de

estudio del presente trabajo son una categoría del quehacer directivo. Los directores se preocupan por el alumnado que al ser de clase socioeconómica baja requiere de mayor trabajo por parte de la institución; la preocupación por la limpieza, la desparasitación, la alimentación, están presentes tanto como la satisfacción de verlos crecer y salvar enfermedades y desnutrición aún cuando no se vuelvan profesionistas. Es válido enfatizar entonces que una de las funciones no contempladas por el Manual del director y que éste realiza cotidianamente, es contribuir al bienestar físico y psicológico del alumnado. Es en este trabajo con los alumnos en el que la idealidad de las teorías del liderazgo se ve superada por la realidad de los valores humanos y la sensibilidad de los directores de escuelas públicas.

El objetivo general del presente trabajo se logró ya que a través del triple acercamiento a la función directiva: normatividad, idealidad, realidad; se elaboró un instrumento que permite evaluar diez factores del desempeño del director de escuelas públicas de educación primaria. Estos diez factores se estructuran en cinco dimensiones que son: planeación, organización, lo técnico-pedagógico, la extensión educativa y la administración.; Ya que los reactivos están ordenados en los continuos: 1) De la planeación al diseño de una visión compartida; 2) De la realización de lo técnico-pedagógico a la motivación del aprendizaje; 3) De la organización escolar a la formación de equipos inteligentes; 4) Del servicio asistencial y la extensión educativa a la integración de la comunidad; 5) De la administración, el control y la supervisión escolar a la gestión escolar y solución de problemas. El instrumento permitirá que el director al autoevaluarse ubique su práctica directiva como mayormente normativa o como más orientada al liderazgo.

No se logró establecer correlaciones de ningún tipo entre los indicadores cuantitativos dado que los mismos se presentan en una curva normal o campana de Gaus, el proceso de construcción del Modelo permitió descubrir que se requieren indicadores diferentes al aprovechamiento escolar para evaluar y valorar lo que la escuela (maestros y director) realizan para promover el desarrollo integral del educando. Considerando que lo integral incluye la salud física, es evidente que evaluar.

Las dos últimas escuelas de la zona en que se aplicó dicho instrumento y que constituyen la implementación del modelo mostraron resultados parecidos al resto de la zona, es decir una valoración positiva de la labora directiva.

Una limitante fue que la metodología utilizada para la construcción del Modelo adoleció de la participación de un experto que evaluara el proceso y el instrumento resultante; de tal forma que la descripción de lo normativo y de la realidad para construir el instrumento fue guiada por la subjetividad del autor.

El proceso de construcción del instrumento se convirtió en un acercamiento al desempeño de la función directiva de las escuelas públicas cuya principal limitante fue carecer de un diálogo en que los evaluados tuvieran oportunidad de una metaevaluación.

Un descubrimiento inesperado por el autor fue que los directores se encuentran preparados, es decir presentan disponibilidad para procesos de evaluación colegiada y de autoevaluación. Por lo que se sugiere usar los instrumentos para generar procesos de autoevaluación de los directores y co-evaluación directivo-docentes; pero sobre todo para que propicie procesos de evaluación colegiada orientada a la tarea y no a la persona. Estos procesos de evaluación colegiada cuentan con dos ámbitos de acción, al interior de cada escuela a través de la evaluación del desarrollo del proyecto escolar y al exterior en el Consejo Técnico de Zona.

El Inventario de Autoevaluación elaborado puede proponerse a los directores como un primer ejercicio de autoevaluación al inicio del ciclo escolar, en la primera reunión del Consejo Técnico de zona y si los directores están dispuestos, se puede aplicar la Encuesta para evaluar el desempeño de los directores entre el personal a quienes dirigen con el objeto de conocer si la forma que ellos se perciben a sí mismos coincide con la forma en que los perciben sus maestros.

Ello implicaría involucrar al personal de las escuelas, presentando al ejercicio como precisamente evaluativo en el sentido de retroalimentador y no calificativo o sancionador.

Es recomendable implementar un taller sobre habilidades de liderazgo que de formalidad al compartir de saberes directivos entre los compañeros directores de la zona y el supervisor; talleres en los que podrían participar aquellos compañeros maestros de la zona quienes son directores en otras zonas.

Asimismo es recomendable la actualización del Manual de Organización de la escuela primaria acorde a las nuevas propuestas de Gestión Escolar, hechas por la misma Secretaría de Educación Pública.

Considerando el continuo crecimiento del país y la necesidad del gobierno de tener controles burocráticos y estadísticos, es poco probable que se efectúen procesos de simplificación administrativa, en consecuencia los directores requieren urgentemente de apoyo secretarial. Dicho en términos numéricos se están pagando salarios de director a personal que realiza funciones secretariales, lo cual es absolutamente ineficiente.

Otras líneas a investigar son: el desempeño del supervisor y el jefe de sector y la efectividad de los procesos de simplificación administrativa en la Secretaría de Educación Pública y Secretaría de Educación y Cultura. Preguntas como ¿Cómo es el desempeño del Supervisor de zona? ¿En que medida puede el supervisor de zona contribuir a nuclear la función directiva alrededor del acto pedagógico? ¿Cuáles son las actividades cotidianas del supervisor? ¿Puede el supervisor o su apoyo técnico, coadyuvar en implementación de procesos de evaluación de los directores en sus escuelas?

BIBLIOGRAFIA

- Aitken, E. Judith. (1996) Professional Leadership in Primary Schools. The Education Review Office, Number 7, Winter.
- Boyett, J. H. y Boyett, J. T. (1999). Hablan los Gurús:*Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trad.).Bogotá: Norma.
- Duncan, W. J. (2000). Las Ideas y la Práctica de la Administración: Los principales desafíos en la era moderna. (M. d. P. Carril, Trad.) México, D. F. :Oxford.
- Ezpeleta, Justa. (1992) “Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica” en Ezpeleta Justa y Alfredo Burlan (comps.) *La gestión pedagógica en la escuela*. Santiago, UNESCO/OREALC.
- Fullan, M. G., y Stiegelbauer, S. (1997). El Cambio Educativo. *Guía de planeación para maestros*. México:Trillas.
- Guevara, Niebla Gilberto (1991) “La catástrofe silenciosa” F.C.E. México
- Malon J. Roberto (2001) Consejería de los directores recuperado el 14 de febrero de 2003 <http://erci.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest149.html>
- Minstzberg, H & Quinn, J. (1997) El Proceso Estratégico: *Conceptos, Contextos y Casos*. Edición breve. México: Prentice May
- Moreno, Monserrat (1988) La Pedagogía Operatoria. Editorial Laia. Barcelona.

- Namo de Mello, Guiomar (1993) “Modelo de gestión para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje” en necesidades básicas de aprendizaje. Estrategias de Acción. UNESCO-IDRC, Santiago de Chile, pp.181-255
- Pastrana Flores Leonor (1994) “La dimensión administrativa en organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México. CINVESTAV. IPN
- Pozner de Weinberg, P. (1997) “La gestión escolar” *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires. AIQUE.
- Rockwell, Elsi (1987) “Reflexiones sobre el proceso etnográfico (1982-1985) Documentos DIE, México. pp. 18-38
- Rodríguez, M., D., (1999). Diagnóstico Organizacional. (3º. ed.) México Alfaomega/Universidad Católica de Chile.
- Ruiz Ruiz José Ma "La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria.” Recuperado el 22 de marzo de 2004 en (*)<http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie08a07.htm>
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2002). Metodología de la Investigación (3ra. Ed.) México: McGrawHill.
- Schmelkes, Sylvia (1996) “Calidad de la educación y gestión escolar” Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los procesos de Reforma educativa. San Juan del Río, Querétaro.

Schmelkes, Sylvia (1993) “La calidad requiere liderazgo en programa de actualización del maestro. Directivos primaria. Cuaderno para el maestro. México. S.E.P.

Senge, Peter (1998) “La quinta disciplina” Granica

S.E.P. (1984) “Manual de organización de la escuela de educación primaria” México.

S. E.P. (1988) Lineamientos de Carrera Magisterial

S.E.P. (s/f) “Curso para directores de escuelas primaria”. México

Valenzuela, R. (2003) *Evaluación en las Instituciones Educativas*. Manuscrito inédito. (disponible con el autor en jrvlg@itesm.mx)

APENDICE "A"

GUIA DE OBSERVACIÓN PARA LA VISITA FORMATIVA

DATOS GENERALES

Fecha: _____ Lugar: _____

Día mes año

Nombre de la escuela: _____ Clave _____ Zona 253 Xalapa

Nombre del docente: _____ Grado: _____ Grupo: _____

| ACTIVIDADES ANTES DE LA VISITA | | SI PARCIAL NO | | |
|---------------------------------------|---|----------------------|---|---|
| 1. | Mantiene actualizado el registro de avance programático | 3 | 1 | 0 |
| 2. | Tiene Actualizado el llenado de boletas y cuadernos de evaluación | 3 | 1 | 0 |
| 3. | Mantiene actualizado de registro de asistencia y evaluaciones | 3 | 1 | 0 |
| | Puntuación | | | |
| ASPECTO GENERAL DE OBSERVACIÓN | | | | |

| I. | PLANEACIÓN | SI | PARCIAL | NO |
|-----------|---|------------|----------------|-----------|
| | 1. Aplica programa vigente | 3 | 1 | 0 |
| | 2. Se ajusta al horario de clases previamente determinado | 3 | 1 | 0 |
| | 3. Plan de unidad | 3 | 1 | 0 |
| | - Elaboró el registro de avance programático | 3 | 1 | 0 |
| | - Jerarquizó los temas | 3 | 1 | 0 |
| | - Dosifico los temas programáticos | 3 | 1 | 0 |
| | 4. Desarrollo de clase de conformidad con su plan | 3 | 1 | 0 |
| | - Tema | PUNTUACIÓN | | |

| | | | | |
|----------------|--------------------------------------|-----------|----------------|-----------|
| Observaciones: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| II. | CONDUCCIÓN | SI | PARCIAL | NO |
| | 1 Llegó puntual a su salón de clases | 3 | 1 | 0 |

| | | | | | |
|----------------|----|---|---|---|---|
| | 2. | Registro la asistencia de los alumnos | 3 | 1 | 0 |
| | 3 | Realizó las actividades de acuerdo con el registro de avance programático | 3 | 1 | 0 |
| | 4. | Técnica que empleo | 3 | 1 | 0 |
| | | -Se emplearon adecuadamente en el abordaje de los temas | 3 | 1 | 0 |
| | | - Propició la participación de alumnos | 3 | 1 | 0 |
| | 5. | Utilizó apoyos didácticos | 3 | 1 | 0 |
| | | ¿Cuáles? | 3 | 1 | 0 |
| | 6. | Realizó actividades motivación (activación de conocimientos, cuento...) | 3 | 1 | 0 |
| | 7 | Demostró dominio en el conocimiento programático | 3 | 1 | 0 |
| | 8. | Demostraron interés los alumnos durante la clase | 3 | 1 | 0 |
| | 9. | Se llegó a conclusiones | 3 | 1 | 0 |
| | 10 | Controló y manejo adecuadamente al grupo | 3 | 1 | 0 |
| Puntuación | | | | | |
| Observaciones: | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| III | | EVALUACIÓN | SI PARCIAL NO | | |
|---------------|----|--|----------------------|---|---|
| | 1. | Lleva un registro de la evaluación continua | 3 | 1 | 0 |
| | 2. | Realizó actividades de evaluación del aprendizaje | 3 | 1 | 0 |
| | 3. | Realizó actividades de nivelación pedagógica o de retroalimentación | 3 | 1 | 0 |
| | 4. | Se comprobó que realiza una evaluación integral donde se consideren aspectos como pruebas pedagógicas, tareas extractase, puntualidad... | 3 | 1 | 0 |
| | | Puntuación | | | |
| Observaciones | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| IV: | | ASPECTOS GENERALES | SI PARCIAL NO | | |
| | 1. | Se promovieron actividades que permiten la aplicación práctica de los conocimientos | 3 | 1 | 0 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----|--|---|---|---|
| | 2. | Propició las buenas relaciones humanas en el grupo | 3 | 1 | 0 |
| | 3. | Contribuyó a la formación de buenos hábitos en los alumnos | 3 | 1 | 0 |
| | 4. | Utilizó Lenguaje adecuado y de fácil comprensión para los alumnos | 3 | 1 | 0 |
| | 5. | Cuida su presentación personal | 3 | 1 | 0 |
| | 6. | Aplico dinámicas de grupo ¿Cuál o cuáles? | 3 | 1 | 0 |
| | 7. | Se utiliza los libros de texto con loa alumnos de acuerdo con el programa de estudio | 3 | 1 | 0 |
| | 8. | Se utiliza el cuaderno de ejercicio de los alumnos para reforzar los contenidos | 3 | 1 | 0 |
| Puntuación | | | | | |
| Observaciones | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| V. CONDICIONES GENERALES DEL AULA | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| |
|--|
| |
|--|

| ANTES DE LA VISITA | PLANEACIÓN | CONDUCCIÓN | EVALUACIÓN | ASPS.GENERALES | TOTAL |
|--------------------|------------|------------|------------|----------------|-------|
| 9 | 18 | 33 | 12 | 24 | 96 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA

EL SUPERVISOR ESCOLAR

(NOMBRE, FIRMA Y SELLO)

(NOMBRE, FIRMA Y SELLO)

APENDICE "B"

GUIA DE OBSERVACIÓN PARA LA VISITA DE SUPERVISIÓN DE CARÁCTER DIAGNOSTICA

| |
|--|
| |
|--|

| ANTES DE LA VISITA | PLANEACIÓN | CONDUCCIÓN | EVALUACIÓN | ASPS.GENERALES | TOTAL |
|--------------------|------------|------------|------------|----------------|-------|
| 9 | 18 | 33 | 12 | 24 | 96 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA

EL SUPERVISOR ESCOLAR

(NOMBRE, FIRMA Y SELLO)

(NOMBRE, FIRMA Y SELLO)

APENDICE "B"

**GUIA DE OBSERVACIÓN PARA LA VISITA DE SUPERVISIÓN DE CARÁCTER
DIAGNOSTICA**

Escuela Primaria _____ Clave: _____ Zona : _____ Sector

_____ Calle: _____ No. _____ Col. _____ Loc. _____

Municipio: _____ Fecha de Visita: _____

Nombre del Director (a): _____ R.F.C.: _____

Director Efectivo: SI NO N° de Grupos: _____ cuenta con apoyo USAER: SI NO

N° de alumnos inscritos: H _____ M _____ Total _____

N° de Alumnos con capacidades diferentes: H _____ M _____ Total _____

| ASPECTO | B | R | M | OBSERVACIONES |
|--|---|---|---|---------------|
| ADMINISTRATIVO | | | | |
| Antes de la visita: El director recibió la información de su visita | | | | |
| Durante la visita el director presentó la siguiente documentación: | | | | |
| Plantilla de personal | | | | |
| Estadística inicial completa | | | | |
| Cuadro anual de necesidades | | | | |
| Plan anual de actividades | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Registro general de inscripción completo y correcto | | | | |
| Libro de registro de egresados | | | | |
| Libro de entradas y salidas del personal | | | | |
| Registro y certificación del año anterior y 911.4 | | | | |
| Relación de libros de texto grupo completo y correcto | | | | |
| Relación de alumnos becados por grupo | | | | |
| Expediente del Consejo Técnico: Acta constitutiva | | | | |
| Libro de actas | | | | |
| Plan anual de actividades | | | | |
| Oficios de comisión | | | | |
| Expediente del personal | | | | |
| Oficio de presentación | | | | |
| Copias de documentos de preparación | | | | |
| Copias de oficio de extrañamiento y/o reportes | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Oficio de solicitud de permisos | | | | |
| Fichas de datos personales | | | | |
| Expediente de inventarios | | | | |
| Registro de libros (biblioteca del aula, rincones de lectura y otros) | | | | |
| Registro de bienes muebles | | | | |
| Registro de bienes inmuebles | | | | |
| Reportes de altas y bajas | | | | |
| Expediente de documentación recibida | | | | |
| Circulares | | | | |
| Oficios | | | | |
| Convocatorias | | | | |
| Expediente de Asoc. De Padres de Familia | | | | |
| Acta constitutiva | | | | |
| Copias de los estatutos | | | | |
| Libro de Actas | | | | |
| Libro de Ingresos y Egresos | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Libro de notas, facturas y recibos | | | | |
| Copias del informe de Ingresos y Egresos del año anterior (formato Oficial) | | | | |
| Expediente de Cooperativa Escolar | | | | |
| Acta constitutiva | | | | |
| Libro de actas | | | | |
| Libro de ingresos y Egresos | | | | |
| Libro de Notas | | | | |
| Relación de Socios | | | | |
| Inventario | | | | |
| Plan de trabajo | | | | |
| Informe del corte de caja ciclo anterior | | | | |
| Expediente del Comité de Seguridad y Emergencia Escolar | | | | |
| Acta constitutiva | | | | |
| Informe del plan de trabajo | | | | |
| Talleres Generales de Actualización | | | | |
| Lista de asistencia | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Productos de trabajo y/o relatarías | | | | |
| Material de apoyo | | | | |
| Expediente de Carrera Magisterial (por maestro) | | | | |
| Constancia de servicios | | | | |
| Copia de comprobante de grado académico | | | | |
| Copia de cedula de inscripción | | | | |
| Copia del documento que acredita la inscripción del docente a la evaluación del factor profesional | | | | |
| Cedula de evaluación del desempeño profesional | | | | |
| Copia de constancia de acreditación de curso Nacional o estatal | | | | |
| Copia de talón de cheque | | | | |
| CONDICIONES DE LA ESCUELA | | | | |
| Limpieza (aulas y áreas) | | | | |
| Mobiliario | | | | |
| Iluminación y ventilación | | | | |

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|--|
| Servicios sanitarios | | | | |
| Áreas recreativas y verdes | | | | |
| ASPECTO TECNICO PEDAGOGICO | B | R | M | |
| Oficio De asignación de grupo | | | | |
| Copia de los resultados de la prueba diagnostica por grupo (graficas y escalas) | | | | |
| Copia del plan anual de actividades por grupo | | | | |

SUGERENCIAS: _____

FIRMA DEL DIRECTOR SELLO SELLO FIRMA DEL SUPERVISOR

ESCUELA SUPERVISIÓN

c/c Director del plantel

c/c Jefe de Sector Educativo

ANEXO “A”**GUIÓN DE ENTREVISTA PARA DIRECTOR (Primera Versión)**

Datos generales:

Preparación

Edad

Género

Antigüedad en el puesto

Experiencia docente

Otra experiencia

1. ¿Conoce usted las funciones normativas del director? ¿Las leyó en algún documento?
2. ¿Cuáles son esas funciones?
3. ¿Cuál es la más importante contribución de la dirección a la escuela primaria?
4. ¿Cómo es una semana típica de trabajo?
5. ¿Qué actividades le gustan más?
6. ¿Qué actividades le gustan menos?
7. Desde su perspectiva ¿Cuál debería ser la función (es) del director?

8. Desde su perspectiva ¿Qué herramientas conceptuales debe tener el director para cumplirlas?
9. ¿Qué habilidades?
10. ¿Cuál es el perfil del director ideal?
11. ¿Cómo considera usted su propia actuación como director?

ANEXO “B”**ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR**

Este cuestionario ha sido diseñado, como parte del desarrollo del proyecto de investigación:
ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

Su objeto es obtener información para analizar el desempeño del personal directivo de las escuelas primarias pública federales, dicha información es absolutamente confidencial y no será utilizada con fines de sanción económica o laboral.

El instrumento está dividido en dos secciones: 5 preguntas abiertas y 19 cerradas.

Instrucciones. Lea cuidadosamente cada cuestión y conteste lo más honestamente posible.

1. ¿Conoce usted las funciones que por Norma debe cumplir el director?
2. ¿Cuáles son?
3. ¿Cuál (es) función (es) considera usted que debería cumplir el director?
4. ¿Cómo es la toma de decisiones, por ejemplo la distribución de comisiones como limpieza, orden, periódico mural, etc.?
5. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el director?

6. EL DIRECTOR PROMUEVE LA COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

7. EL DIRECTOR PROMUEVE UN CLIMA LABORAL CORDIAL

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

8. EL DIRECTOR PROMUEVE EL TRABAJO COLEGIADO

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

9. CONVOCA A LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL O PROYECTO ESCOLAR A TODO EL PERSONAL

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

10. CONVOCA A LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL O PROYECTO ESCOLAR SOLO A ALGUNOS COMPAÑEROS

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

11. CONVOCO A UNA JUNTA DE INICIO DE CURSOS

VERDADERO FALSO

12. PRESENTA UN PLAN DE TRABAJO ANUAL

VERDADERO FALSO

13. EL DIRECTOR APOYA SU LABOR DOCENTE

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

14. CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA CON ALGUN ALUMNO EL DIRECTOR SE INTERESA Y BUSCA UNA SOLUCION

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

15. CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA CON ALGUN PROFESOR EL DIRECTOR SE INTERESA Y BUSCA UNA SOLUCION

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

16. CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA CON ALGUN PADRE DE FAMILIA EL DIRECTOR SE INTERESA Y BUSCA UNA SOLUCION

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

17. EL DIRECTOR EVALUA SU TRABAJO ACERTADAMENTE

TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO EN DESACUERDO

18. EL DIRECTOR RECONOCE EL ESFUERZO DE LOS PROFESORES

19. ¿CÓMO EVALUARÍA EL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR?

EXCELENTE MUY BIEN REGULAR SUFICIENTE POBRE

ANEXO “C”

PILOTEO

Una vez que se entrevistó al supervisor se incrementaron, a sugerencia suya, preguntas sobre las funciones técnico-pedagógicas de los directores con los docentes, preguntas sobre visitas pedagógicas, reuniones de consejo técnico escolar, visitas administrativas y establecimiento de criterios para la evaluación para de alumnos; por lo que la entrevista quedó finalmente conformada por 20 preguntas.

Se consideró que la pregunta: “*¿Cuál es la mas importante contribución de la dirección a la escuela primaria?*”, al implicar un juicio de valor debía ir en otro lugar, es decir

junto con aquellas que inician con la frase “*Desde su perspectiva*”. También se consideró que el orden generaba alguna repetición en las respuestas .Por lo que se re estructuró el guión procurando que las preguntas se acercaran a la función directiva

- desde la norma (preguntas 2 y 3)
- desde la realidad (1, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 20) y
- desde la idealidad (15,16,17,18,19)

Así, el orden final de las preguntas es el siguiente:

1. ¿Recibió capacitación para desempeñarse como director antes o en el momento de ser nombrado director? ¿la recibe periódicamente?
2. ¿Conoce usted las funciones normativas del director? ¿Las leyó en algún documento?
3. ¿Cuáles son esas funciones?
4. ¿Cuáles son los factores que favorecen el cumplimiento de sus funciones?
5. ¿Cuáles son los factores que impiden el cumplimiento de sus funciones?
6. ¿Con que frecuencia realiza visitas pedagógicas a los grupos?
7. ¿Existe un instrumento para evaluar el desempeño del maestro
8. ¿Qué medios utiliza para verificar el avance de los alumnos?
9. ¿Con que frecuencia realiza visitas administrativas?
10. ¿Con que frecuencia se reúne el consejo técnico escolar?
11. ¿Establece acuerdo sobre los porcentajes asignados a los distintos aspectos en el proceso de evaluación de los educados?
12. ¿Cómo es una semana típica de trabajo?
13. ¿Qué actividades le gustan más?
14. ¿Qué actividades le gustan menos?
15. Desde su perspectiva ¿Cuál (es) debería ser la función (es) del director?

16. De ellas ¿cuál es la más importante?
17. Desde su perspectiva ¿Qué herramientas conceptuales debe tener el director para cumplirlas?
18. ¿Qué habilidades?
19. ¿Cuál es el perfil del director ideal?
20. ¿Cómo considera usted su propia actuación como director?

ANEXO “D”**GUIÓN DE ENTREVISTA PARA EL SUPERVISOR**

Guión de entrevista para el supervisor

Datos generales:

Preparación

Edad

Género

Antigüedad en el puesto

Experiencia docente

Experiencia como director

Otra experiencia

1. ¿Recibió capacitación como director? ¿Se recibe periódicamente?
2. ¿Cómo supervisor?
3. ¿Cómo conoció las funciones normativas de la dirección?
4. ¿Considera que dichas funciones son las adecuadas o deberían ser otras?
5. ¿Cuáles son los factores que favorecen el cumplimiento de sus funciones?

6. ¿Cuáles son los factores que impiden el cumplimiento de sus funciones?
7. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los elementos teóricos necesarios para que el director cumpla esas funciones?
8. ¿Qué habilidades?
9. ¿Con qué frecuencia realiza visitas a las escuelas?
10. ¿Con qué frecuencia se reúne el Consejo técnico de zona?
11. ¿Cómo considera su propia actuación como supervisor?
12. En una escala de Excelente, Bien, Regular, Suficiente e Insuficiente ¿Cómo considera la actuación de los directores de sus escuelas?

ANEXO “E”**INVENTARIO PARA AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS
DIRECTORES DE ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

Este instrumento ha sido diseñado para que los directores de escuelas públicas de educación primaria evalúen su propio desempeño como directores.

Para responder a cada reactivo se tienen cinco opciones que son:

1= Casi nunca o nunca

2=Pocas veces (más o menos el 25%)

3=Algunas veces (es decir el 50% de las ocasiones)

4=Muchas veces (es decir el 75% de las ocasiones).

5=Generalmente (es decir la mayoría de las veces.)

El instrumento se construyó a partir de un triple acercamiento a la función directiva: que hacen los directores en la realidad, el de la norma y el de la idealidad (teorías del liderazgo). En ese acercamiento se encontró que el director: a) necesita lograr y logra objetivos previos para cumplir sus funciones normativas, es decir encargarse de cumplir las responsabilidades de otros y, b) tiene que desarrollar y desarrolla habilidades que las teorías del liderazgo y la gestión escolar proponen y que ellos han adquirido en el ejercicio de sus funciones. En ese sentido, el instrumento tiene la intención de revalorar positivamente la función directiva partiendo del hecho de que los directores procuran cumplir su función lo mejor posible a pesar de las limitantes de diversos tipos que se encuentran.

El instrumento se estructura cinco dimensiones

De la planeación al diseño de una visión compartida

De la realización de lo técnico-pedagógico a la motivación del aprendizaje

De la organización escolar a la formación de equipos inteligentes

Del servicio asistencial y la extensión educativa a la integración de la comunidad

De la administración, el control y la supervisión escolar a la gestión escolar y solución de problemas.

Así sus reactivos evalúan esos factores mencionados más el de comunicación que permea varios de ellos.

PLANEACION

1) Convoco a una junta de inicio de cursos

Casi nunca Pocas veces Algunas veces Muchas veces Generalmente

2) Presento un plan de trabajo.

Casi nunca Pocas veces Algunas veces Muchas veces Generalmente

3) Planeo las juntas de consejo técnico o con padres de familia

Casi nunca Pocas veces Algunas veces Muchas veces Generalmente

4) Evalúo el desarrollo y resultado de las juntas de trabajo

Casi nunca Pocas veces Algunas veces Muchas veces Generalmente

5) Presento a la Sociedad de Padres de familia las necesidades de la escuela y establezco acuerdos satisfactorios

Casi nunca Pocas veces Algunas veces Muchas veces Generalmente

| | |
|--|------------------|
| 6) Entrego a tiempo documentación de inicio de cursos | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| <u>LIDER COMO DISEÑADOR</u> | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 7) Promuevo el establecimiento de propósitos de la institución acorde a las condiciones de la misma. (Visión compartida) | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 8) Fomento valores institucionales entre el personal | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 9) Convoco a la elaboración del proyecto anual a todos los compañeros | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 10) Fomento los valores siempre que es posible, por ejemplo durante la realización de los honores a la bandera | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 11) Promuevo la creación de una visión compartida de la institución con los padres de familia | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 12) Promuevo el conocimiento de la visión compartida de la institución por las autoridades | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| <u>TECNICO PEDAGOGICO</u> | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| <u>13) Oriento la labor docente</u> | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 14) Cuando me corresponde impartir cursos o talleres lo hago lo mejor | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |

| | |
|---|------------------|
| posible | |
| 15) Evalúo acertadamente el trabajo del personal a mi cargo | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 16) En el Consejo Técnico Consultivo se establecen acuerdos sobre los procesos para evaluar a los alumnos | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 17) Procuro que los niños con necesidades educativas especiales reciban la atención que necesitan | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 18) Me actualizo | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| <u>LIDER MAESTRO (MOTIVADOR)</u> | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 19) Apoyo la labor del personal docente a mi cargo | |
| 20) Reconozco su trabajo y esfuerzo como docente | 1- 2 – 3 - 4- 5 |
| 21) Promuevo procesos de coevaluación con relación a la tarea y no a la persona. | 1- 2 – 3 - 4 –5 |
| 22) Promuevo la comunicación entre compañeros | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 23) Promuevo un clima laboral cordial | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 24) Motivo al personal docente a mejorar la calidad y el rendimiento de su trabajo | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| <u>ORGANIZACIÓN ESCOLAR</u> | 1- 2 – 3 - 4 –5 |
| 25) Considero las cualidades de los docentes en la asignación de | |

| | |
|--|------------------|
| comisiones | |
| 26) Permito el desarrollo de iniciativas de maestros | 1- 2 – 3 - 4- 5 |
| 27) Atiendo personalmente a los grupos o dispongo lo conducente en caso de de ser necesario (ausencia de un maestro) | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 28) Atiendo a los padres familia y los oriento, cuando ellos lo solicitan | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 29) Realizó juntas con padres de familia | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 30) Vigilo que haya orden y limpieza en la escuela | 1- 2 – 3 - 4 –5 |
| FORMACION DE EQUIPOS | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 31) Fomento el trabajo colegiado en la elaboración del proyecto escolar | |
| 32) Fomento la evaluación colegiada de los avances del proyecto escolar | 1- 2 – 3 - 4 –5 |
| 33) Fomento el desarrollo de iniciativas de los maestros | 1- 2 – 3 - 4- 5 |
| 34) Procuero la coordinación del trabajo de los docentes con otras instancias. Por ejemplo: USAER | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 35) Procuero que todo personal participe en las comisiones | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 36) Fomento la formación de diversos equipos de trabajo para los diferentes eventos organizados por la escuela. | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| <u>SERVICIOS ASISTENCIALES Y EXTENSION EDUCATIVA</u> | 1- 2 – 3 - 4- 5 |
| 37) Procuero que las becas se otorguen a quienes las necesitan | |

| | |
|---|------------------|
| 38) Realizo los trámites de beca en tiempo y forma | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 39) Procuro que la escuela participe en programas asistenciales de salud | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 40) Coordino la realización de los eventos escolares | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 41) Apoyo la realización de los eventos escolares | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 42) Cuido la seguridad de los alumnos cuando salen de la escuela | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| <u>EL LIDER COMO GLOBALISTA INTEGRADOR</u> | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 43) Trasmito claramente la información de los superiores a los maestros | |
| 44) Trasmito claramente la información de los docentes a los superiores | 1- 2 – 3 - 4- 5 |
| 45) Promuevo actividades con los padres de familia | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 46) Promuevo la participación de la comunidad en eventos cívicos y socio-culturales. | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 47) Procuro que la escuela sea beneficiaria de otras instituciones y programas | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 48) Promuevo la participación de los alumnos y padres de familia en actividades organizadas por otras instituciones | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| <u>ADMINISTRACION</u> | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 49) Vigilo la conservación de las instalaciones escolares | |

| | |
|--|------------------|
| 50) Realizo gestoría para la ampliación de las instalaciones escolares | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 51) Procuero incrementar los medios didácticos audiovisuales y tecnológicos de la escuela así como el acervo de la biblioteca escolar. | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 52) Realizo acuerdos para el uso de los recursos financieros en las necesidades de la escuela | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 53) Cuando los maestros lo solicitan les atiendo lo mejor posible | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 54) Confirmo que todos los grupos estén atendidos | 1- 2 – 3 - 4 -5 |
| <u>SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS (NEGOCIADOR)</u> | 1- 2 – 3 - 4- 5 |
| 55) Cuando se presenta un problema con un alumno, me intereso y busco una solución | |
| 56) Cuando se presenta un problema con un maestro, me intereso y busco una solución | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 57) Cuando se presenta un problema con un padre, me intereso y busco una solución | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 58) Procuero que todo el personal está de acuerdo con la forma en que se toman las decisiones | 1- 2 – 3 - 4 - 5 |
| 59) A pesar de las limitantes financieras y materiales procuro que la escuela de el mejor servicio educativo posible | 1- 2 – 3 - 4 -5 |
| 60) Soy un buen negociador | 1- 2 – 3 - 4- 5 |

PREGUNTA DE VERIFICACIÓN

61.-CONSIDERO QUE MI DESEMPEÑO EN TERMINOS GENERALES ES

EXCELENTE

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

POBRE

ANEXO “F”

ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR

Este instrumento ha sido diseñado para evaluar el desempeño de los directores de escuelas públicas de educación primaria a partir de la percepción del personal a su cargo.

Para responder a cada reactivo se tienen cuatro opciones que son:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= De acuerdo

4= Totalmente de acuerdo

El instrumento se elaboró como parte del Modelo para la Evaluación de directores; cuyos objetivos son: proporcionar información para la toma de decisiones en procesos de capacitación y promover procesos de coevaluación director-docente. El proyecto parte de un triple acercamiento a la función directiva: que hacen los directores en la realidad, el de la norma y el de la idealidad (teorías del liderazgo). En ese acercamiento se encontró que el director: a) necesita lograr y logra objetivos previos para cumplir sus funciones normativas, es decir encargarse de cumplir las responsabilidades de otros y, b) tiene que desarrollar y desarrolla habilidades que las teorías del liderazgo y la gestión escolar proponen y que ellos han adquirido en el ejercicio de sus funciones.

El instrumento se estructura cinco dimensiones

De la planeación al diseño de una visión compartida

De la realización de lo técnico-pedagógico a la motivación del aprendizaje

De la organización escolar a la formación de equipos inteligentes

Del servicio asistencial y la extensión educativa a la integración de la comunidad

De la administración, el control y la supervisión escolar a la gestión escolar y solución de problemas.

PLANEACION

1) El director convoca habitualmente a junta de inicio de cursos

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

2) El director presenta un plan de trabajo anual.

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

3) El director planea las juntas de consejo técnico o con padres de familia

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

4) El director evalúa el desarrollo y resultado de las juntas de trabajo

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

5) Presenta a la Sociedad de Padres de familia las necesidades de la escuela y establece acuerdos satisfactorios

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

| | |
|--|---------------|
| <u>LIDER COMO DISEÑADOR</u> | 1- 2 – 3 - 4 |
| 7) Promueve el establecimiento de propósitos de la institución acorde a las condiciones de la misma. (Visión compartida) | |
| 8) Fomenta valores institucionales entre el personal | 1- 2 – 3 - 4 |
| 9) Convoca a la elaboración del proyecto anual a todos los compañeros | 1- 2 – 3 - 4 |
| 10) Fomenta los valores siempre que es posible, por ejemplo durante la | 1- 2 – 3 - 4- |

| | |
|---|---------------|
| realización de los honores a la bandera | |
| 11) Promueve la creación de una visión compartida de la institución con los padres de familia | 1- 2 – 3 - 4 |
| 12) Promueve el conocimiento de la visión compartida de la institución por las autoridades | 1- 2 – 3 - 4 |
| <u>TECNICO PEDAGOGICO</u> 13) Orienta su labor como docente | 1- 2 – 3 - 4 |
| 14) Cuando le corresponde impartir cursos o talleres lo hace lo mejor posible | 1- 2 – 3 - 4 |
| 15) Evalúa acertadamente el trabajo del personal docente | 1- 2 – 3 - 4 |
| 16) En el Consejo Técnico Consultivo se establecen acuerdos sobre los procesos para evaluar a los alumnos | 1- 2 – 3 - 4 |
| 17) El director procura que los niños con necesidades educativas especiales reciban la atención que necesitan | 1- 2 – 3 - 4- |
| 18) Se actualizo | 1- 2 – 3 - 4 |
| <u>LIDER MAESTRO (MOTIVADOR)</u> | 1- 2 – 3 - 4 |
| 19) El director apoya la labor del personal docente | |
| 20) Reconoce el trabajo y esfuerzo de los docentes | 1- 2 – 3 - 4 |
| 21) Promueve procesos de coevaluación con relación a la tarea y no a la persona. | 1- 2 – 3 - 4 |
| 22) Promueve la comunicación entre compañeros | 1- 2 – 3 - 4 |
| 23) Promueve un clima laboral cordial | 1- 2 – 3 - 4 |

| | |
|---|---------------|
| 24) Motiva al personal docente a mejorar la calidad y el rendimiento de su trabajo | 1- 2 – 3 - 4 |
| <u>ORGANIZACIÓN ESCOLAR</u> 25) El director considera las aptitudes de los docentes en la asignación de comisiones | 1- 2 – 3 - 4- |
| 26) Permite el desarrollo de iniciativas de maestros | 1- 2 – 3 - 4 |
| 27) Atiende personalmente a los grupos o dispone lo conducente en caso de de ser necesario (ausencia de un maestro) | 1- 2 – 3 - 4 |
| 28) Atiende a los padres familia y los orienta, cuando ellos lo solicitan | 1- 2 – 3 - 4 |
| 29) Realiza juntas con padres de familia | 1- 2 – 3 - 4 |
| 30) Vigila que haya orden y limpieza en la escuela | 1- 2 – 3 - 4 |
| <u>FORMACION DE EQUIPOS</u> | 1- 2 – 3 - 4 |
| 31) Fomenta el trabajo colegiado en la elaboración del proyecto escolar | |
| 32) Fomenta la evaluación colegiada de los avances del proyecto escolar | 1- 2 – 3 - 4 |
| 33) Fomenta el desarrollo de iniciativas de los maestros | 1- 2 – 3 - 4 |
| 34) Procura la coordinación del trabajo de los docentes con otras instancias. Por ejemplo: USAER | 1- 2 – 3 - 4 |
| 35) Procura que todo personal participe en las comisiones | 1- 2 – 3 - 4 |
| 36) Fomenta la formación de diversos equipos de trabajo para los diferentes eventos organizados por la escuela. | 1- 2 – 3 - 4 |
| <u>SERVICIOS ASISTENCIALES Y EXTENSION EDUCATIVA</u> | 1- 2 – 3 - 4 |

| | |
|---|--------------|
| 37) Procura que las becas se otorguen a quienes las necesitan | |
| 38) Realiza los trámites de beca en tiempo y forma | 1- 2 – 3 - 4 |
| 39) Procura que la escuela participe en programas asistenciales de salud | 1- 2 – 3 - 4 |
| 40) Coordina la realización de los eventos escolares | 1- 2 – 3 - 4 |
| 41) Apoya la realización de los eventos escolares | 1- 2 – 3 - 4 |
| 42) Cuida la seguridad de los alumnos cuando salen de la escuela | 1- 2 – 3 - 4 |
| <u>EL LIDER COMO GLOBALISTA INTEGRADOR</u> | 1- 2 – 3 - 4 |
| 43) Trasmite claramente la información de los superiores a los maestros | |
| 44) Trasmite claramente la información de los docentes a los superiores | 1- 2 – 3 - 4 |
| 45) Promueve actividades con los padres de familia | 1- 2 – 3 - 4 |
| 46) Promueve la participación de la comunidad en eventos cívicos y socio-culturales. | 1- 2 – 3 - 4 |
| 47) Procura que la escuela sea beneficiaria de otras instituciones y programas | 1- 2 – 3 - 4 |
| 48) Promueve la participación de los alumnos y padres de familia en actividades organizadas por otras instituciones | 1- 2 – 3 - 4 |
| <u>ADMINISTRACION</u> 49) El director vigila cotidianamente la conservación de las instalaciones escolares | 1- 2 – 3 - 4 |
| 50) Realiza gestoría para la ampliación de las instalaciones escolares | 1- 2 – 3 - 4 |
| 51) Procura incrementar los medios didácticos audiovisuales y | 1- 2 – 3 - 4 |

| | |
|---|--------------|
| tecnológicos de la escuela así como el acervo de la biblioteca escolar. | |
| 52) Realiza generalmente acuerdos para el uso de los recursos financieros en las necesidades de la escuela | 1- 2 – 3 - 4 |
| 53) Cuando los maestros lo solicitan les atiende cordialmente | 1- 2 – 3 - 4 |
| 54) Confirma cotidianamente que todos los grupos estén atendidos | 1- 2 – 3 - 4 |
| <u>SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS (NEGOCIADOR)</u> 55) Cuando se presenta un problema con un alumno, se interesa y busco una solución | 1- 2 – 3 - 4 |
| 56) Cuando se presenta un problema con un maestro, se interesa y busca una solución | 1- 2 – 3 - 4 |
| 57) Cuando se presenta un problema con un padre, me interesa y busca una solución | 1- 2 – 3 - 4 |
| 58) Procura que todo el personal esté de acuerdo con la forma en que se toman las decisiones | 1- 2 – 3 - 4 |
| 59) A pesar de las limitantes financieras y materiales procura que la escuela de el mejor servicio educativo posible | 1- 2 – 3 - 4 |
| 60) Es generalmente un buen negociador | 1- 2 – 3 - 4 |

PREGUNTA DE VERIFICACIÓN

61.-CONSIDERO QUE EL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN TERMINOS GENERALES
ES

EXCELENTE

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

POBRE

ANEXO "G"

**RESPUESTAS DE LOS DIRECTORES A LAS PREGUNTAS SOBRE SUS
FUNCIONES NORMATIVAS**

| ¿Conoce usted las funciones normativas del director? ¿Cómo las conoció? ¿Las leyó en algún documento? | |
|--|--|
| I | Si, la conozco a través de documentos, manual del director, colegiados, juntas en la supervisión. |
| II | No las leí en un documento específico, ni hubo información cuando se recibió el nombramiento de director, no hubo un curso de cuando menos dos días o dos horas; uno aprende a ser director en la práctica, actualmente cada año la secretaria proporciona algunos documentos. Escritos como circulares, boletines de normas operativas por año, por ejemplo para acreditación, inscripción, manejo de niños con capacidades especiales, niños extranjeros. Es conveniente contar con algunos documentos básicos, con un Vademécum |
| III | Si/ si contamos con diversos documentos/bueno mire la decisión de que yo sea director es una decisión política no me dijeron lo que tenía que hacer como director/ pero si me dieron 3 libritos/ |
| IV | Si, hace como 10 años se impartió un seminario en el que se entregaron los manuales de los directores, eso fue muy útil por que antes no existían/ solo que fue por única vez y algunas directores nuevos no cuentan con ese material a veces yo lo presto para que saquen fotocopias y la S.E.C. Manda circulares sobre puntos específicos cada año. |
| V | (Se muestra nerviosa e insegura) como le decía soy directora comisionada y realmente solo iba a cubrir esta comisión el año pasado para apoyar a mis compañeros pero ellos y el inspector me han pedido que me quede así que he ido aprendiendo con el tiempo y con el apoyo de la directora efectiva (con cambio de actividad por problemas de salud) entonces las funciones ... |
| VI) | (la maestra se muestra insegura no dice no ni si, habla sobre su inicio como directora y el investigador decide pasar a otra pregunta) |
| VII | No. Si en Vademecum, circulares, normas por año para acreditación, inscripción, niños integrados, niños extranjeros/ A través del dialogo entre directivos/ Circulación de saberes que va uno observando para consolidar su imagen como directivo/ No funciona el consejo de zona como se quisiera/ Todas las actividades que hay que realizar/ toda escuela tiene una imagen con las posibilidades de sus maestros. |
| | 2. ¿Cuáles son? |
| I) | Administración, Planeación, organización y supervisión. Si entra a grupos no fiscalizar. |

| | |
|-----|---|
| II | Centrarse en el trabajo con los alumnos, aspectos técnicos pedagógicos, trabajo con padres, trabajo con docentes, actualizarse. |
| III | (Se ríe) si quiere se las leo (se vuelve a reír) bueno/ organizar a la sociedad de padres a los maestros a los padres aunque no sean de la sociedad/ enlazar con la comunidad/ enlazar que los niños establezcan relaciones con otros niños inclusive con otras escuelas/ técnicas pedagógicas, estar al día en planes y programas, enfoques y propósitos por ciclo, por que la primaria se divide en tres ciclos, primero y segundo, tercero y cuarto , quinto y sexto y los enfoques y propósitos son por ciclos, entonces hay que estructurarlos o reestructuralos por grado/ formación del consejo técnico consultivo, analices de sus comisiones/ revisión de pruebas pedagogicas aunque no son lo definitivo para la evaluación pero son parte de ellas/ hay que hacer una dosificación de los contenidos explicar a los padres/ |
| IV | Coordinar los Recursos humanos, materiales y administrativos de la escuela; comprende cuatro aspectos el técnico pedagógico, administrativo, mantener el edificio escolar (no enuncio el cuarto aspecto)/ el nombramiento que tenemos es como de director técnico pero siempre se nos obliga a cumplir más con lo administrativo. |
| V | Organización y administración. |
| VI | Vamos a decir orientar a los maestros. |
| VII | Aspecto técnico pedagógico/ Trabajo con docentes/ Trabajo con padres/ Actualizarse/ Entrarme con el trabajo con los alumnos/ |

ANEXO “H”

RESPUESTAS DE LOS DIRECTORES A LA PREGUNTA:

¿Cómo es una semana típica de trabajo?

| | ¿Cómo es una semana típica de trabajo? |
|--|--|
| I)Escuela “México” Vespertino | Generalmente algún docente falta/ revisión de planeación escrita de docentes/ Una salida o más a la inspección, a la S.E.C., a gestaría/ Trato con padres formal e informal, normalmente los viernes/ atención a USAER/ revisión de avances del proyecto escolar que este año es de comprensión lectora/supervisión de ensayos para festivales diversos/ checar cooperativa/ visitas a grupos/no soy un archivólogo/se lleva libreta de consejo técnico escolar |
| II)Escuela “Antonio Nadal Romero” (Discontinua) | Lunes honores a la bandera revisión de avance/ llenado de papeles de información/ estar en el descanso con los niños y maestros/ entrar en las aulas a sentarme/ dos veces por semana se sale a la inspección atención a padres el viernes a partir de las 11:00 pueden entrar/ no hay suspensiones especiales para festividades, de hecho no hay festejos excepto el 10 de mayo, la ceremonia de fin de cursos es un acto solemne sobre todo cuidamos que los padres no gasten innecesariamente, es un acto cívico. |
| III) “Rafael Ramírez Castañeda” | Reportar y reportar documentos/ visita a los salones/ cuatro veces a la inspección/ platicas con los alumnos/ trabajo con la escolta cuando puedo una o dos veces a la semana/ no hay maestro de educación física y entreno futbol bueno por que me gusta/ cada bimestre hay una reunión entre talleres se hacen juntas de organización escolar cuando es necesario. |

| | |
|----------------------|--|
| IV)“Leonel Escudero” | Lunes honores, checar la llegada de los profrs. Revisión de la agenda para checar los papeles que hay que llevar a la supervisión/ acción social/ vigilancia del orden y la limpieza si da tiempo/ en agosto se elabora un proyecto y un trayecto/ atención a padres/ reuniones con la sociedad de padres son una al inicio del ciclo escolar y si hay obra grande por ejemplo un aula nos reunimos constantemente sino es bimestral/ en cada grupo hay reunión de padres si hay tiempo y es necesario acudo a ella. |
|----------------------|--|

ANEXO "I"

RESPUESTAS DEL SUPERVISOR A SU ENTREVISTA

| | |
|---|--|
| ¿Recibió capacitación como director? | No |
| ¿Cómo supervisor? | Menos |
| ¿Se recibe periódicamente? | En TGA desde hace 4 años, pero son autodidactas. PRONAP da el material y el supervisor da un curso pero el director debe estudiar su material |
| | En el camino te vas formando, no hay talleres específicos para directores |
| ¿Considera que dichas funciones son las adecuadas o deberían ser otras? | Siento que están bien porque año con año se revisan, como los lineamientos generales del nivel. A nivel estatal se trabaja 3 a 5 días. Se reúnen el Director General de Educación Primaria en el estado, los 30 jefes de sector y 60 inspectores. Paralelamente se reúnen 30 apoyos técnico-pedagógico para revisar programas como el PAREIB, REDES; arraigo, etc. |
| ¿Cuáles son los factores que favorecen el desempeño de esas funciones? | Disponibilidad de los directores. Por ejemplo en esta zona hasta ahorita no he tenido manifestaciones en contra de los directores y ellos respetan la norma. Y por ej. Hoy me reuniré con los |

| | |
|---|--|
| | intendentes para explicarles sus obligaciones. A veces voy a la escuela cuando no está el director y me quedo con los maestros. |
| ¿Cuáles lo impiden? | Mucha carga de trabajo administrativo aunado a programas de gobierno estatal/No pueden desarrollar lo técnico-pedagógico/ |
| Elementos teóricos necesarios para que el director cumpla | Hay una carrera formativa /Que todo es base en escalafón/ Legislación / Teorías sobre técnicas pedagógicas |
| Habilidades necesarias para que el director cumpla | Comunicación/ Paciencia/ Todas las habilidades por haber/ Un director que ha durado las tiene, hemos tenido directores que renuncian, una vez uno solo duro 4 meses. |
| ¿Con qué frecuencia realiza visitas a escuelas? | Trato de ir los lunes al homenaje de cuando menos una escuela/ Dos veces a la semana realizo visitas a las escuelas, no oficiales. Oficiales son 4/Me gusta llegar sin decir aguas/ A partir del 27 inicio, antes estuve formando Comités |
| ¿Con qué frecuencia se reúne el consejo de zona | Oficialmente una vez al mes, por carga administrativa 2 veces al mes |
| ¿Cómo está formado? | El supervisor es el presidente, un secretario electo por y entre los directores; se forman 4 grupos que trabajaran las areas de Recursos materiales, técnico-pedagógico, superación profesional y extensión educativa Formadas estas 4 comisiones se forman todas las que se consideren necesarias. Por ejemplo: limpieza, |

| | |
|---|--|
| | acción social, etc. |
| ¿Cómo considera su propia actuación como supervisor | Suficiente, debido a las múltiples actividades que desarrollo. |

COMENTARIOS EXTRAS DEL SUPERVISOR

- “Lo mejor es tomar en cuenta al director y de ahí irme a los maestros, a ellos les digo si nos va bien nos aplaudimos, si nos va mal, no vamos a buscar culpables, vamos a sentarnos a analizar, pero no son las personas, no es la escuela, somos todos”
- Yo ya hablé con los directores después con los maestros, el mantenimiento de la escuela no es responsabilidad solo del intendente. El maestro está muy acostumbrado a echar la culpa al intendente. ¿Se acuerda de mi oficina? (Hace referencia a las nuevas oficinas en que se instaló a partir de este ciclo escolar) Ahora a todo mundo le gusta y me dice que bien, maestros que tienen años en esa escuela y que se reunían en ese salón pero siempre lleno de muebles y todo regado.
- Lo importante es la comunicación.
- La otra semana iremos al CRAM a buscar material y formaremos un círculo de estudios.
- La entrega de la documentación queda en manos de los inspectores porque los jefes de sector ya no revisan los papeles, pero a su vez los inspectores deben entregar bimestralmente el avance por escuela.