

Relatos de vida de directivos de escuelas sonorenses



José María Duarte Cruz

Priscila María Monge Urquijo



ISBN

978-607-96819-5-1

CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE E
INVESTIGACIÓN EDUCATIVA DEL ESTADO DE SONORA

Relatos de vida de directivos de escuelas sonorenses

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA

CENTRO REGIONAL DE FORMACIÓN DOCENTE E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA DEL
ESTADO DE SONORA



José María Duarte Cruz

Priscila María Monge Urquijo



Gobierno del
Estado de Sonora

SEC
Secretaría
de Educación y Cultura

SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



ISBN: 978-607-96819-4-4

Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de
Sonora

Carretera Federal 15, kilómetro 10.5, Col. Café Combate
C.P. 83165, Tel. (662) 1080630, Hermosillo, Sonora, México

informacion@crfdies.edu.mx

Catalogación de la fuente

Relatos de vida de directores de escuelas sonorenses /

Autores: Dr. José María Duarte Cruz,

Mtra. Priscila María Monge Urquijo

México, Junio 2015 – Primera edición; 179 p.;

ISBN: 978-607-96819-4-4

Comité editorial y de arbitraje

Dra. Alicia Lorena Rodríguez Márquez

cDra. Gabriela Mora

cDra. Guadalupe Cristina Murillo Navarrete

Coordinación de producción editorial

Dr. José María Duarte Cruz

Mtra. Priscila María Monge Urquijo

Revisión editorial

Dr. José María Duarte Cruz

Mtra. Priscila María Monge Urquijo

El trabajo intelectual contenido en esta obra, se encuentra protegido por una licencia de Creative Commons México del tipo “Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco”, para conocer a detalle los usos permitidos consulte el sitio web en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/mx/>.

Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra sin costo económico, así como hacer obras derivadas bajo la condición de reconocer la autoría intelectual del trabajo en los términos especificados por el propio autor. No se puede utilizar esta obra para fines comerciales, y si se altera, transforma o crea una obra diferente a partir de la original, se deberá distribuir la obra resultante bajo una licencia equivalente a ésta. Cualquier uso diferente al señalado anteriormente, se debe solicitar autorización por escrito al autor.



Agradecimiento

Ofrecemos un agradecimiento especial a todos los/as directivos participantes de esta publicación que compartieron sus experiencias, sentimientos, pensamientos y consejos sobre su trayectoria, sus inicios en la docencia, consolidación profesional y planes futuros.

Al Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora, por facilitarnos el tiempo, los espacios y recursos para que se pudiera concretizar este trabajo.

Un especial agradecimiento a la rectora, la Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante, por motivarnos en todo momento para la realización de este proyecto editorial.

A los compañeros y compañeras del CRFDIES que nos apoyaron en varias de sus etapas.

A la Dra. Lorena Rodríguez Márquez, cDra. Gabriela Mora y la cDra. Guadalupe Murillo, por formar parte del comité de arbitraje y revisión de esta publicación.

¡Muchas gracias!

Contenido

Presentación.....	5
Introducción	12
Semblanzas de los directivos participantes	23
Relatos de vida de directivos de escuelas sonorenses.....	31
Generalidades del Diplomado: Formación de líderes educativos en coaching desarrollador y ontológico.....	136
Percepciones, pensamientos y aprendizajes obtenidos en el Diplomado: Formación de líderes educativos en coaching desarrollador y ontológico	141
Conclusiones	163
Referencias.....	170

Presentación

“La vida sólo se
comprende a través de las
historias que contamos sobre
ella, entonces, podemos decir
que una vida examinada es una
vida narrada”

(Ricoeur, 2006:20).

Una tarea insoslayable, pero no por ello socorrida, dentro de la investigación científica en general y de las ciencias sociales en particular, es la de preguntarse por el sentido y el devenir del quehacer científico ¿Por qué y para qué investigar? ¿Desde dónde nos situamos como sujeto investigador o investigadora? ¿Qué elementos objetivos y subjetivos configuran las preguntas que nos hacemos? Esta tarea no es menor frente a los importantes cambios paradigmáticos¹ que se vienen dando desde la mitad del siglo

¹Nos referimos principalmente al desarrollo del método hermenéutico-interpretativo en las ciencias sociales, que tiene sus orígenes principalmente en la filosofía del lenguaje contemporáneo desarrollada

pasado y también frente a la resistencia y reivindicación de los modelos más tradicionales de hacer investigación. No obstante, asumir esta necesidad de tomar posición dentro de la investigación es un paso importante en la construcción de una ciencia social y humana que se hace responsable del decir y del hacer que la acompaña.

Atendiendo esta postura, para la construcción del presente trabajo partimos de una posición que se nutre de la vertiente epistemológica desarrollada en Latinoamérica por Hugo Zemelman, quien enunció en la mayoría de sus obras la que sería, en su óptica, la tarea principal del quehacer científico social de nuestra época; en palabras de él mismo: “no es suficiente generar teoría, repetir teoría o probar teoría, lo que es necesario es recuperar la raíz misma del acto de pensar, esto es: recuperar al sujeto histórico” (Zemelman, 2010). Y si atendemos aún más la búsqueda que nos propone Zemelman, debemos preguntarnos también ¿Por qué la pregunta por el sujeto? ¿Por qué la pregunta fenomenológica del quién de la historia? ¿Qué nos ha pasado en estas décadas, para que desde diversos lenguajes y contextos nos estemos preguntando, ya no por los hechos de la historia, ya no por los objetos teóricos que intentan explicar y validar la acción social, sino por los sujetos de la historia, los

por H. G. Gadamer, P. Ricoeur y en la antropología crítica de C. Geertz, entre otros.

protagonistas de esa acción? Esta pregunta no es ociosa si asumimos, junto con Zemelman, que toda pregunta, toda idea, por abstracta que sea tiene una raíz histórica, obedece a una serie de condiciones políticas, sociales, culturales y económicas que nos han posibilitado para pensar en ella. Entonces, volviendo a la pregunta por el sujeto, ¿qué ha pasado, (y vamos a ir aterrizando en el terreno que nos ocupa que es el de la investigación educativa), para que se esté dando este importante viraje a lo particular, a lo singular, a las experiencias individuales? ¿Cuál es el lugar que ocupan estas aproximaciones de naturaleza fenomenológica y hermenéutica al sujeto educativo?

Respecto a la primera, no hay una sola respuesta y todas las que elaboremos son debatibles, a nuestro juicio, la más cercana es la que la propia historia nos provee y que se trata de lo que Zemelman llama el repliegue a la persona, esta búsqueda de las voces particulares que deviene del desencanto por las grandes certezas históricas, por la ineficacia de las verdades teóricas; pero deviene, sobre todo, del darse cuenta de la ausencia del sujeto en el discurso histórico, sociológico, político y educativo, entre otros. Un discurso sin sujeto, señala Zemelman (2010), es un discurso donde no hay responsabilidad, un discurso que soporta todo, porque no tiene referente en la realidad. Es ahora, cuando todas las grandes narraciones de la historia humana y su posible devenir no son sostenibles, cuando hemos

comprendido que el sujeto es el único que puede arrojar luz a esa historia que no es nunca lo que pasa, sino aquello que nos pasa (Larrosa, 2002).

Sobre la segunda, es importante mencionar que encontramos una abundante producción en la investigación socioeducativa que, desde hace por lo menos dos décadas (Schön, 1998; Goodson, 2003; Bolívar, 2001), posiciona al sujeto educativo como fuente de saber, de experiencia y de sentido de la compleja tarea escolar. El lugar que ocupa este tipo de aproximaciones dentro de la investigación educativa en contextos formales es todavía marginal en relación con aquél de corte positivista y de soporte cuantitativo.

No obstante, las voces y representaciones de padres, madres, docentes, estudiantes, directivos y otros actores de la educación formal, cada vez toman más fuerza y reclaman su lugar dentro de la construcción del sentido y el saber en, para y desde la escuela misma, ya no desde los expertos y teóricos disciplinares, cuyos aportes lejos de ser desdeñados o minimizados, deben, ante todo, sopesarse, dialogarse e interpretarse desde el horizonte de aquél o aquélla que no los valida, como un tribunal académico, sino que los vive.

Preguntarse por la vida, la trayectoria profesional y las percepciones del sujeto educativo, en este caso de los directores y directoras, desde su lugar personal e histórico a la vez, es en el sentido de Zemelman (2010) un acto de

pensamiento, de búsqueda de sentido, no para perderse en la contingencia de la anécdota, sino para entender el presente de las escuelas sonorenses.

El empleo de las narraciones biográficas para esta investigación sobre el trabajo de directores y directoras sonorenses parte del reconocimiento del potencial dialógico que tiene el relato. Desde nuestro punto de vista, otros instrumentos no favorecen este diálogo, pues se basan en la interrupción, en el corte o parcialización de la experiencia y no en la búsqueda de sentido como algo transversal entre el sujeto y lo vivido. El relato biográfico es un espacio de reflexividad, una forma de exponerse y a la vez de construirse a sí mismo; su flujo de sentido, afirma Delory-Momberger (2007), sirve para integrar la polifonía constitutiva del sujeto. Nuestro propio relato es el lugar en el que integramos y metabolizamos la experiencia, es personal y es único, pero a la vez posee un vocativo público que posibilita su comprensión como horizonte de interpretación. Este horizonte que el relato configura, es el de la interpretación de sí mismo, como advierte Ricoeur:

“(…) el sí mismo no se conoce de un modo inmediato, sino indirectamente, mediante el rodeo de toda clase de signos culturales, que nos llevan a defender que la acción se

encuentra simbólicamente mediatizada. Las mediaciones simbólicas que lleva a cabo el relato se encuentran vinculadas a dicha mediación. La mediación narrativa subraya, de ese modo, que una de las características del conocimiento de uno mismo consiste en ser una interpretación de sí” (Ricoeur, 1999:227).

La comprensión del relato del otro, que es a su vez tarea del que escucha, del destinatario del relato, implica entonces la construcción dialógica de ese horizonte de interpretación. Consideramos posible que a través de un diálogo reflexivo (Dietz, 2001), que reconozca los parámetros, límites y sesgos específicos de cada quien, construir un espacio de comprensión, pero ante todo, de reconocimiento del otro, un espacio en el que el pasado y presente se configuran en el continuum de la vida que constituye la única articulación posible entre ambos. La comprensión de un relato, es por lo tanto, una tarea que requiere del horizonte de quien narra y de quien interpreta lo narrado, su lector.

Las reflexiones y la puesta en valor que las y los participantes de este trabajo hacen de su experiencia y aprendizajes dentro la labor directiva, constituyen un registro valioso de saberes construidos en y para la escuela que hemos documentado con rigor y apego a lo que cada director

y directora nos han compartido generosamente y que entregamos a los lectores y lectoras como testimonios de un trabajo, que más que trabajo es una labor, en el sentido de que tiene como principal valor la vida y su finalidad es hacerla perdurable.

Dra. Ana María Gómez Serna

Profesora Investigadora
Centro Regional de Formación Docente e
Investigación Educativa del Estado de Sonora.

Introducción

La investigación y la experiencia han demostrado que los líderes escolares influyen poderosamente en el desempeño de la escuela y de los estudiantes, (Pont, Nusche y Moorman, 2009), es por ello que se requiere contar con personas con una preparación técnica adecuada, una actitud y compromiso verdadero con la escuela, la educación y la sociedad (Murillo, 2006).

En gran parte el éxito de la gestión escolar depende de las capacidades, habilidades, relaciones y visión del directivo² (Báez, 2012); éste debe tener características de liderazgo, con visión de desarrollo y capaz de gestionar efectivamente para promover constantemente la unidad y la mejora de la comunidad educativa. Es necesario además, contar con gestores que redescubran constantemente las potencialidades y los liderazgos con los que cuenta la institución escolar.

² Nos referiremos en adelante a directivos de forma genérica para nombrar a los directores y directoras de las escuelas.

Actualmente, se admite que el liderazgo es un fenómeno complejo, no se puede decir que en una institución educativa se depende sólo de un líder. En este sentido, Bolívar (2013) define liderazgo como un *conjunto de prácticas*, en lugar de alguien que ocupa un cargo formal o administrativo. Las complejidades de los centros educativos hacen que ya no sea sostenible un liderazgo individual, sino uno colectivo, para ello es necesario que los/as docentes asuman un *rol más profesional*, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos. El liderazgo comienza a verse menos de forma individual y más como una cualidad emergente de un grupo o redes de individuos que interactúan en una organización.

El liderazgo educativo se ha ido convirtiendo, de modo creciente, en un factor clave para la mejora de la escuela. Gran parte de los países dirigen sus políticas a fortalecer la dirección escolar, no en una línea burocrática o de gestión, sino de liderazgo pedagógico. El liderazgo es una práctica, no un cargo; es algo que se ha de construir, pues ejercer una influencia para trabajar en torno a un proyecto compartido es fruto de un proceso para aprender conjuntamente a hacerlo mejor (12). Si una escuela funciona bien no lo será por el solo efecto de una persona, sino porque ésta ha sabido *desarrollar la*

propia capacidad de liderazgo de los demás, haciendo que la organización funcione bien (Bolívar, 2013:16).

En la actualidad, los mejores líderes son aquellas personas que saben distribuir el liderazgo entre su personal y comunidad, quienes comparten responsabilidades, funciones y tareas, además, aprovechan y saben potenciar las capacidades de cada uno de sus colaboradores. De allí que se considere el liderazgo distribuido como un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar, ya que supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura (Murillo, 2006). Este tipo de liderazgo aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que se manifiesta en todos los niveles (Harris y Chapman, 2002). Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del directivo, quien en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común (Murillo, 2006).

Los estudios acerca de la gestión escolar, específicamente aquéllos encaminados hacia conocer quiénes son las personas encargadas de dirigir un centro escolar, cómo es su formación, qué competencias tienen estas personas, cuál es su perfil, cómo hacen su trabajo y cómo éste impacta en la educación, quiénes, cómo y dónde

se están desarrollando prácticas efectivas de liderazgo en la gestión escolar, entre otros aspectos; son relevantes.

En México se están realizando importantes esfuerzos por reunir evidencia científica sobre el trabajo de los directivos de escuelas de enseñanza básica y media. Hasta hace pocas décadas, no se consideraba este tema como una línea de investigación; en este sentido, los trabajos realizados por el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora se suman a las aportaciones en este campo.

El libro “Relatos de vida de directivos de escuelas sonorenses” constituye una de estas iniciativas. Este material contiene las voces de siete directivos de centros de enseñanza que laboran en escuelas del municipio de Hermosillo. Algunos se encuentran en la fase temprana de su trabajo como gestores, es decir, cuentan con uno o dos años en la función directiva; otros están en su fase media o de consolidación y algunos señalan que están laborando en sus últimos años de servicio, estos últimos relatan la gran satisfacción que sienten por la profesión que desempeñaron por tanto tiempo. Los primeros manifiestan el deseo, las ganas, motivaciones y el interés genuino por iniciar una carrera como gestores; el segundo grupo está ya encaminado hacia el desarrollo pleno de la profesión; y los últimos expresan algunos de sus logros y experiencias significativas

que marcaron sus vidas, no sólo en el aspecto profesional, sino en el personal y familiar.

A través de los discursos, se presentan diferentes realidades sociales, prácticas, opiniones, percepciones, vivencias y modos de ser de estos profesionales de la educación; tal es el caso de la directora Angélica Valenzuela Bernal, quien comenta que es una persona muy dedicada y comprometida con su papel como directivo, siempre tiene presente visitar los grupos, le encanta mantener interacción cotidiana con los/as estudiantes, padres, madres de familia y docentes. Le gusta mucho estar en constante preparación y tiene muchas metas en la vida. Dentro de las competencias profesionales que ella destaca en un directivo están: la preparación académica, el liderazgo, la planeación y evaluación estratégica, la mediación, también refiere las competencias emocionales y dar el ejemplo como aspectos esenciales para una buena labor directiva.

Por otro lado, el profesor Antonio Aldana Aldana comparte algunas experiencias de su larga trayectoria como director, en sus 50 años de servicio en la docencia puede decir que ha disfrutado mucho su trabajo, que siempre se esmeró por lograr que sus estudiantes fueran personas de bien y que aún lo hace. Entre las cualidades que destaca en un directivo están la autoridad moral, escuchar a las personas, tener un buen sentido común, hacer respetar los

reglamentos y acuerdos. Además, nos comenta que el liderazgo no debe ser impuesto, sino que debe ser un proceso que se gana, con el trabajo y la constancia.

Para la directora Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante el orden, la disciplina, preparación constante, la tolerancia, empatía, el liderazgo pedagógico y la capacidad para aprender de los errores, son aspectos importantes en su vida que fueron inculcados desde su hogar. Su experiencia como líder, el interés genuino en las personas, así como el trabajo en equipo, constituyen grandes cualidades que posee y que trata siempre de cultivar.

Por su parte, la directora Ana Gloria Jiménez Willians es muy perseverante, siempre busca la mejora profesional, posee una muy sólida preparación académica; aunque expresa que tiene poco tiempo como directivo, su entusiasmo, visión, y el ánimo que tiene, la hace ser siempre positiva. Ella comenta que un buen directivo se caracteriza por tener un liderazgo compartido, trabaja en equipos, está comprometida con la profesión, posee la capacidad de gestión, tiene una autoestima equilibrada, se prepara continuamente, sin dejar el lado humano de la profesión y la humildad.

A la maestra Elisa Eugenia Corrales Vargas le agrada mucho estar en constante preparación, siempre está en

búsqueda de formas de superación y adaptándose a los cambios. Es también autodidacta y apasionada por la lectura; le agrada mucho la investigación educativa. Cuenta con una amplia experiencia como directora y tiene una visión muy integral de la educación. Le gusta mucho el trabajo en equipo, practica un liderazgo distribuido y siempre le ha gustado motivar para que su personal académico mejore en su preparación profesional, le preocupa mucho el aprovechamiento académico de sus estudiantes, el cuidado del ambiente y la proyección de la escuela a la comunidad. Dedicar mucho tiempo a la comunicación con su equipo de trabajo. Se describe como una persona responsable, creativa, puntual, le gusta cantar y escribir.

La maestra Lucía Urquijo López tiene poco tiempo de ejercer la función directiva, pero tiene grandes deseos de aportar sus conocimientos y preparación académica en la educación para hacer un trabajo de calidad. Es una persona muy organizada y le gusta mucho trabajar en equipo. Considera que el trabajo de un directivo es apoyar a los/as docentes para influir en el aprendizaje de los estudiantes; para ello se requiere liderazgo, contar con habilidades para la comunicación, tener empatía, humildad y un buen manejo de las emociones.

Finalmente, la directora Jesús Mónica Santiago Ramírez es una persona que cuenta con una vasta

preparación académica. Tiene experiencia en la gestión escolar en el ámbito público y privado, así como en la creación de centros escolares. Es muy organizada, coordina siempre reuniones periódicas con los/as docentes. Dentro de sus cualidades se resaltan: su seguridad, la preocupación por su trabajo, la creatividad, su adaptación para el trabajo en equipos y el control adecuado de sus emociones.

Algunas de las características comunes que se destacan en estas personalidades directivas y que son evidentes en sus discursos están: el compromiso con la profesión; la organización (disciplina, planeación estratégica); la dedicación, esmero, perseverancia y entusiasmo en su trabajo; la actualización profesional y académica constante; el trabajo en equipo; un buen manejo de competencias emocionales y comunicativas; la práctica de un liderazgo pedagógico distribuido; el trabajo colaborativo con la comunidad escolar; la creatividad, responsabilidad, el sentido común y una visión compartida.

Antúnez y Gairín (2010), señalan que el papel del directivo será eficaz y contribuirá al cambio si es capaz de ayudar a encontrar respuestas adecuadas a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quiénes cambiar e innovar. De esta manera, su trabajo deberá estar orientado hacia los siguientes propósitos:

1. Mantener una atención máxima a las exigencias cambiantes del entorno y al funcionamiento interno del centro.
2. Reaccionar en la dirección deseada ante las crisis dando un ejemplo de modelo positivo mediante su comportamiento personal.
3. Intervenir adecuadamente en los procesos de selección, adscripción y promoción del profesorado.
4. Desarrollar un modelo adecuado de conducta personal y profesional que sirvan de orientación y modelado para los demás.
5. Motivar al personal.
6. Apoyar y destacar a las personas que aceptan los nuevos valores que se pretenden implantar.
7. Crear nuevas historias y rituales para reemplazar a los que no son congruentes con los valores que se pretenden potenciar (Antúnez y Gairín, 2010:239).

Diversas investigaciones sostienen que los directivos deben ser capaces de plantear una visión de la escuela y gestionar estructuras y recursos, pero sobre todo infundir en el cuerpo docente las acciones conducentes al mejoramiento de la educación. Los administrativos escolares que trabajan potenciando las capacidades de los/as docentes logran mejores resultados en el rendimiento académico de los estudiantes. Quienes se hacen parte del proceso educativo, ingresando a los salones de clases, dedicando tiempo al

monitoreo de los procesos de enseñanza en virtud de la visión institucional y el cumplimiento de los objetivos pedagógicos (Weinstein y Muñoz, 2012).

En septiembre de 2010, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), presentó un informe de evaluación de las condiciones en que se encontraban las escuelas mexicanas; el documento precisó que para mejorar resultados era urgente transformar las prácticas docentes y fortalecer el liderazgo de los directores (Pesqueira, 2012). En este sentido los desafíos que se tienen son numerosos, se hace necesario, por ejemplo, analizar en profundidad las prácticas del director escolar en la planeación, diseño e implementación de las rutas de mejora de los centros escolares. Otro gran reto es identificar los mecanismos para cumplir una función directiva de calidad en escuelas que se encuentran ubicadas en polígonos de pobreza y marginación; las adversidades a las que se enfrentan quienes ejercen gestión pedagógica en escuelas situadas en regiones de alta migración; o quienes trabajan en escuelas que presentan altos índices violencia y de conflictos armados. La administración de las escuelas de tiempo completo es otra de las aristas que se deben estudiar.

Éstas y otras son algunas de las cuestiones que este trabajo intenta destacar, desde el punto de vista de los propios actores (en este caso, directores escolares). La

riqueza de estos discursos radica en la esencia de las experiencias, motivaciones, ideas, sentimientos, percepciones e historias que pueden convertirse en un espacio para la reflexión acerca de quienes ejercen la función directiva y para quienes desean ejercerla algún día; además, para aquellos interesados en conocer de viva voz algunos relatos de personas que decidieron en su trayectoria profesional convertirse en directivos escolares.

Semblanzas de los directivos participantes



Dra. Angélica Valenzuela Bernal

La doctora Angélica es maestra normalista, con una trayectoria de 20 años en la docencia. Ha sido maestra de educación preescolar, asesora técnica pedagógica. Actualmente es la directora del Jardín de niños José María Morelos, en la Ciudad de Hermosillo.

Se considera una persona con muchas aspiraciones, mismas que la han hecho dar continuidad a sus estudios doctorales.



Mtro. Antonio Aldana Aldana

El maestro Antonio Aldana Aldana nació en el Estado de Jalisco, es normalista y ha trabajado por más de 50 años como docente y directivo de diversas escuelas. Inició su trabajo como docente en el Estado de Zacatecas, en septiembre de 1963.

En el Estado de Sonora tiene cuarenta y cuatro años de ejercer la docencia en escuelas de educación básica y preparatoria.

Tiene estudios en la Normal Básica y Superior y estudió una Maestría en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional.

Actualmente trabaja en el Instituto Vanguardia, un colegio particular ubicado en la Ciudad de Hermosillo, donde se desempeña como director académico.

El maestro Antonio es padre de dos hijos y abuelo de cuatro nietos.



Dra. Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

La profesora Norma nació en Nogales, Sonora, es hija de Irene y Rafael. Actualmente vive en Hermosillo con su esposo y sus tres hijos.

Es maestra normalista, cursó estudios de maestría en educación y tres especialidades.

Estudió el doctorado en Innovación Educativa en el ITESM donde se tituló con Mención Honorífica y Premio a la Excelencia Académica en 2010. Inició su carrera como docente a los 20 años de edad en Caborca, Sonora, y a los 21 años se cambió a la comunidad de Bahía de Kino, lugar que le permitió también ser directora, rol que le ha tocado desempeñar en varias escuelas públicas y privadas. Actualmente es Rectora del Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora.

Dentro de sus fortalezas se destaca su pasión por los estudios, la perseverancia, el liderazgo y la disciplina en su trabajo. Ella se describe como una persona muy optimista, tolerante y preocupada por apoyar siempre a las personas que están a su alrededor.



Dra. Ana Gloria Jiménez Williams

La doctora Ana Gloria es docente normalista con 14 años de experiencia en la docencia. Cursó estudios de Licenciatura en Educación Primaria en la Escuela Normal del Estado de Sonora, Maestría y Doctorado en Administración Educativa.

Trabajó como Asesora Técnico Pedagógica un año y recién éste, es su primer año como directora en la Escuela Primaria Prof. José Lafontaine.

Sus padres fueron Ma. Pastora Williams Parada y Heberto Jiménez Aguilar, quienes se dedicaron siempre a fortalecer sus capacidades, habilidades y predicaron siempre con el ejemplo de responsabilidad y compromiso. Actualmente, se encuentra casada con Julio César Salas Astorga y es madre de dos hijos: Luliana y Julio César, quienes considera son su mejor proyecto.

Ella se considera como una persona muy perseverante, organizada, con muchos deseos de aprender.



Mtra. Elisa Eugenia Corrales Vargas

La maestra Elisa es Psicóloga Educativa de profesión. Estudió Educación especial en la Normal de Especialización, tiene grado de Maestría en Psicología y sostiene que nunca ha dejado de estudiar. Ha sido maestra universitaria. En el campo de la educación tiene poco más de 35 años de servicio.

Se ha desempeñado como maestra, psicóloga, laboró en la Secretaría de Educación por catorce años en CAPEP. Incursionó dirigiendo varias tesis de maestros en el programa "Mejoramiento Magisterial". Fue asesora en la Universidad Pedagógica Nacional, de los módulos de Desarrollo infantil y Psicología del aprendizaje. Actualmente se desempeña como directora del Proyecto Nuevos Horizontes, el cual inició hace 35 años.



Dra. Lucía Urquijo López

La doctora Lucía es originaria de Hermosillo, Sonora. Estudió su licenciatura en la Escuela Normal del Estado de Sonora. Tomó estudios de maestría y doctorado en educación en el Centro Universitario de Tijuana, así como maestría y doctorado en docencia en Instituto del Desierto de Santa Ana.

Trabajó por 13 años como docente de enseñanza primaria y cuenta con dos años como directora. Su primera experiencia en dirección la tuvo en la Escuela Primaria Lázaro Cárdenas N° 1 en Bahía de Kino. Actualmente trabaja como directora en la Escuela Club de Leones N° 1, en la colonia La Matanza.

Se describe como una persona que le apasiona su familia, actualmente vive con su esposo y tres hijas. Tiene grandes aspiraciones y gran dedicación en su desarrollo profesional.



Dra. Jesús Mónica Santiago Ramírez

La profesora Mónica es originaria de Navojoa, Sonora. Realizó sus estudios de Licenciada en Educación Preescolar en el Centro Regional de Formación Normal (CREN). La profesora Mónica es originaria de Navojoa, Sonora.

Realizó sus estudios de Licenciada en Educación Preescolar en el Centro Regional de Formación Normal (CREN). Cursó la Maestría en Educación con campo en Formación Docente en la Universidad Pedagógica Nacional unidad 26 A y el Doctorado en Educación en el Centro Universitario Tijuana.

Se ha desempeñado como profesora en diversas instituciones preescolares del Estado de Sonora de sostenimiento público y privado, ha sido profesora en diferentes universidades y diseñadora de diplomados, especializaciones y maestrías. Actualmente se desempeña como directora del Jardín de Niños Gilberto Escobosa y como coordinadora de los programas de la División de Gestión e Innovación del Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora.

Relatos de vida de directivos de escuelas sonorenses

¡Yo decidí ser directora!

Para este ciclo escolar 2014-2015 cumpliré 20 años de servicio en el campo de la educación, de los cuales trece estuve como docente frente a grupo en centros de desarrollo infantil (CENDI) y en jardín de niños. En los siete años restantes me he desempeñado como Asesora Técnico Pedagógica de zona escolar y en el área de preescolar estatal de la SEC y directora. También este tiempo realicé mis estudios de maestría y doctorado, gracias a una beca-convenio entre el SNTE y el ITESM y gracias a una beca comisión otorgada por el mismo SNTE, previa convocatoria y concurso celebrado por escalafón.

Mi experiencia como directora de jardín de niños es aproximadamente de dos y medio años. Inicié en este puesto en Puerto Peñasco, estuve también en Guaymas y actualmente estoy en la ciudad de Hermosillo, mi estancia en los tres primeros jardines fue breve, en el actual (de Hermosillo) llevo un año y medio. El Jardín lleva por nombre “José María Morelos” perteneciente a la zona escolar 001 del sistema estatal y se ubica en la colonia Balderrama. Es de organización completa, tiene una matrícula escolar de 206 alumnos y un personal integrado por nueve educadoras, un maestro de Educación Física, un acompañante musical,

Angélica Valenzuela Bernal

personal de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), una secretaria y dos intendentes. La escuela tiene alrededor de 35 años, es de mucha tradición y por sus aulas han pasado excelentes maestras/os, que han dado gran parte de su vida y experiencia en la formación de las generaciones de niños y niñas que han iniciado sus estudios en nuestra escuela.

Generalmente en un día de trabajo realizo las actividades siguientes: previamente elaboro una agenda de aquellas actividades que tengo pensado realizar, agenda que puede estar sujeta a cambios que se requieran por situaciones imprevistas que se presentan a diario. Siguiendo dicha planeación me levanto temprano por la mañana para cumplir con las actividades de rutina desde mi casa y ocasionalmente revisando documentos que competen a mis funciones como directora. Teniendo en orden mis documentos me traslado al jardín e inicio mis actividades. Desde que llego reviso que todo esté en orden desde la dirección, que se haya cumplido con el aseo general de la escuela, que el personal de trabajo se encuentre completo, para esto reviso el libro de firmas y asistencia, constatando esto, sigo atenta en la recepción de nuestros alumnos y que de manera puntual se dé inicio a las actividades de la jornada diaria del jardín. Ya que están todos los alumnos y maestras en sus aulas eventualmente doy un recorrido para asegurarme de que todo esté funcionando normalmente.

Angélica Valenzuela Bernal

En ocasiones ingreso al aula cuando así se requiere para intercambiar información o experiencias con las mismas educadoras o si se requiere cubrir la presencia por la ausencia de una de ellas. Constatando que el jardín siga funcionando en todas sus actividades, me avoco a atender los asuntos que tienen que ver con las competencias de mi función como directora, como son: revisar y dar respuesta a la correspondencia recibida, atender las situaciones o visitas que tenemos de madres y padres de familia, maestros, maestras y eventualmente autoridades o personas que nos visitan.

Para cumplir con el trabajo administrativo que se nos presenta me apoyo en la secretaria. También durante la mañana estoy atenta a que de manera puntual se dé el toque de recreo, salida, y trato de estar pendiente de que se cumpla con la distribución del personal para el cuidado de la disciplina y la seguridad de los niños y niñas en el horario del recreo, sigo pendiente para que se dé nuevamente el ingreso puntual a las aulas y se continúe con el desarrollo de las actividades académicas. Nuevamente me concentro en dirección para seguir revisando y atendiendo las actividades de tipo administrativo, técnico, pedagógico y de gestiones que se tienen que realizar atendiendo lo que tenemos planeado en nuestra ruta de mejora.

Al término de la jornada diaria estoy atenta para que los alumnos y personal de trabajo lo haga de acuerdo al

Angélica Valenzuela Bernal

horario establecido en la normatividad oficial y observando que se haga con los acuerdos que hemos establecido para garantizar la seguridad de nuestros alumnos en esos horarios; y eventualmente cuando el caso lo requiere hacemos reuniones con el colectivo docente, para hacer hincapié en cuestiones pedagógicas que debemos reforzar, o bien para organizar o planear alguna actividad o evento, también para dar o intercambiar información en relación con algún caso o tema pendiente. Ya que todos los alumnos y las alumnas, personal de trabajo salen del jardín con el apoyo de los intendentes, me cercioro de que todo esté en orden y asegurado para retirarme.

Yo me propuse entre mis metas ser directora, porque soy una persona con aspiraciones, me gusta estar avanzando, me gustan asumir nuevos retos y prepararme, considero que todo esto es parte de mi superación personal y profesional en el campo de la docencia, soy una persona inquieta en ese sentido, que le gusta experimentar cambios, ejercer liderazgo y alcanzar nuevas metas en lo que yo ejerzo profesionalmente. Desde que salí de la normal tenía muchas aspiraciones de seguir estudiando, muy pronto se me presentó la oportunidad de cursar estudios de maestría con una beca del 100% en la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey y la aproveché. Después el doctorado y esto aunado a mi experiencia como docente en preescolar y a mis

Angélica Valenzuela Bernal

aspiraciones personales, me dio la oportunidad de ganarme el puesto de directora.

El directivo debe estar bien preparado y saber manejar sus emociones

Para mí son muy importantes las competencias profesionales que debemos desarrollar y tener los directores. Por ejemplo, en relación a las formas de liderazgo que debe de tener un directivo, hacer los procesos fundamentales que se debe cumplir en el proceso educativo, la realización, planeación estratégica, evaluación, sostenerse en una serie de conceptos y teorías que sí son importantes tenerlas como directivo. El directivo debe estar preparado en este sentido y aparte de todas esas concepciones y prácticas que debe de ejercer en su labor, las competencias emocionales también son fundamentales en el director, debe por ejemplo: tener amplio conocimiento de su persona, tener autocontrol, ser empático, tener habilidades sociales, saber escuchar, saber realizar muchos procesos, por ejemplo el proceso de gestión de cambio y gestión del conocimiento, ¡son muchas habilidades las que debe de tener!

Angélica Valenzuela Bernal

Me considero una persona que ha tenido la oportunidad de prepararse, el hecho de estar preparada le da a uno cierta seguridad en lo que emprende o hace. Aquí en este campo de la preparación que debemos tener como directivos le doy mucha prioridad a la cuestión emocional, al desarrollo de las competencias emocionales que considero son un aspecto básico. Esto implica entre otras cosas el que podamos controlar nuestras emociones para poder mediar de una mejor manera en la solución de los diversos conflictos que se nos presentan en nuestro trabajo cotidiano. Es aquí donde se requiere que el directivo sea un verdadero líder, un coaching. Y no me considero una persona autoritaria, trato de promover cambios, tener seguidores, brindarles confianza, dar un buen ejemplo a las maestras, a los alumnos, a las madres y padres de familia y seguir aprendiendo para ser mejor cada día como directivo. Cabe también destacar la importancia que tiene para los directivos el dominio de las habilidades tecnológicas, las que nos van a permitir estar al tanto de los cambios y de la información que se maneja en el sistema. Tener presente que si no estamos actualizándonos de manera permanente y si no contamos con el acompañamiento de nuestros iguales y de nuestras autoridades nos puede llevar a rezagarnos o a perdersos.

Creo que soy una persona dedicada

Cuando los directores hablamos de una experiencia positiva en el trabajo, se puede decir que éstas tuvieron un propósito difícil, que implicaba un gran reto, o que esa experiencia nos llegó aportar conocimiento y que se logró a partir de estas vivencias y el análisis de información u observaciones de una situación o conflicto que se presentó en nuestro ámbito escolar.

En estas experiencias positivas considero que los directores debemos mostrarnos con confianza, seguros de sí mismos, positivos y entusiastas. De ellas puedo mencionar algunas que he tenido la oportunidad de vivir en mi corta experiencia como directora de preescolar y son las siguientes:

- Lograr mantener un ambiente de trabajo positivo en nuestra escuela, con relaciones cordiales en las personas y lograr la integración de ellas en la participación de las actividades escolares y extra escolares, brindar un clima de confianza, lograr lo que se tiene planeado en cuanto a las actividades que favorecen el aprendizaje en los maestros.

Angélica Valenzuela Bernal

- El hecho de tener la oportunidad de planear y realizar con éxito un evento de incineración a la bandera con la presencia de autoridades educativas y sindicales, es una experiencia positiva que provoca satisfacción y nos aportó mayores conocimientos.
- Otra experiencia positiva que puedo mencionar es el vivir sentimientos compartidos con todos los integrantes de la comunidad educativa y una serie de emociones como alegría, orgullo y satisfacción por el hecho de que nuestro Jardín de niños fue seleccionado para realizar un evento con la presencia de nuestro Gobernador, Secretario de Educación y otras autoridades importantes, evento que marcó el inicio de un programa importante que estaba llevando a nivel estatal, dicho evento quedó en la memoria de todos alumnos, personal que labora en nuestra escuela y padres de familia y deja huella en la historia de nuestro Jardín.
- El que nuestra escuela durante poco tiempo participe en las publicaciones del Periódico Enlace dando a conocer la participación de eventos importantes en los que participa o actividades extra escolares que promueve a favor del desarrollo integral de nuestros alumnos es también motivo de orgullo y satisfacción.
- El hecho de contar con el apoyo de compañeras y amigas directoras, de las autoridades superiores y del mismo personal que labora contigo, es una experiencia que provoca un sentido positivo, emociones y sentimientos

Angélica Valenzuela Bernal

que favorecen tu actitud y participación en el trabajo que realizas.

- El tener la suerte de obtener respuestas positivas ante las gestiones realizadas en poco tiempo para cubrir necesidades de mobiliario o ambientación escolar, provoca que el personal docente primeramente reconozca tu capacidad de gestión y se sienta feliz de dichos cambios y logros, aprovechando de una mejor manera, más entusiasta, los recursos que se tienen.
- Cuento con recursos relevantes y una relación interpersonal positiva con personas que se consideran importantes o significativas en el trabajo, como por ejemplo el supervisor o los propios compañeros.
- El tener el agradecimiento de algunos padres de familia o abuelos por el hecho de que nuestra intervención y orientación les ayudó a mejorar alguna situación difícil por ejemplo de los alumnos en riesgo.
- El recibir comentarios positivos por el trabajo realizado y por lo que brinda en nuestra escuela de manera extra escolar, haciendo énfasis en que nuestra escuela se proyecta mejor que probablemente una del sistema particular, es motivo de alegría que nos estimula a seguir dando lo mejor de nosotros mismos en lo que nos corresponde hacer y seguir logrando las metas propuestas.

He disfrutado ser director

Recuerdo que estudiaba en una escuela primaria multigrado, estaba en cuarto año y me inscribieron a quinto, en eso llegaron unos Lasallistas y me dieron una beca para irme a estudiar con ellos. Estas personas no sé qué verían en mí, me llamaron, me dijeron que si me quería ir con ellos a estudiar en una escuela Lasallista y me fui a México; allá estuve con ellos, terminé la primaria, hice la secundaria; pero estudiando con los Lasallistas, ya encaminado a ser Lasallista pasé a estudiar la Normal Básica en la Normal Cristóbal Colón.

Terminé mis estudios de docencia y me mandaron a trabajar de maestro en Zacatecas. Ahí estuve cinco años muy a gusto, muy feliz, muy contento, tengo amigos que son mis ex alumnos. Después me fui a San Juan de los Lagos, ahí dije adiós a los Lasallistas y ellos mismos me ofrecieron trabajo aquí en Sonora, en el Regis por cinco años. Después se abrió el Colegio de Bachilleres, metí solicitud y me dieron la plaza. Trabajé 21 años en el Colegio de Bachilleres y después fui director de plantel en Villa de Seris; trabajé en la Escuela Nocturna para Trabajadores; en la Escuela Juan Escutia, en la General N° 2, también fui prefecto de secundaria.

Antonio Aldana Aldana

He disfrutado ser director, lo he disfrutado mucho, en un principio yo no quería ser maestro. Cuando estaba chico, yo le decía a mi hermano que a ver si inventábamos unos robots para que nos reemplazaran en la escuela, pero la vida me fue llevando por el camino de la educación.

Autoridad moral

Una de las cosas que siempre he visto y creo que debe tener un director, a lo mejor no es la primera, pero se me hace que debe tener una “autoridad moral”. Si la persona no tiene autoridad moral yo veo que no puede decirle a sus compañeros de trabajo cómo tienen que hacer las cosas, debe demostrar con el ejemplo que se pueden hacer las cosas. ¡No puede ser una persona que hable de puntualidad, si llega tarde!

Otra de las habilidades muy importantes que debe tener un director es saber escuchar, saber escuchar a las personas y tener muy buen sentido común. Tener un don de mando, pero no me gusta tanto eso de mando, pero sí poder decirle a una persona: ¡tienes que hacer esto!, ¡debes hacer esto!, cuando las cosas hay que hacerlas, ¡pues hay que hacerlas!, aunque a veces por quedar bien con todos, la gente mal interpreta y entonces no se hacen las cosas como se deben hacer. Un directivo tiene que hacer respetar los reglamentos y saber hacer respetar decisiones y yo creo que

Antonio Aldana Aldana

ésas son las bases para poder llegar a la dirección de una escuela.

¡Tú me ayudaste a ser lo que soy!

Como directivo hay algunas cosas tan significativas, el hecho de que una persona llegue y te dice: ¡oye, muchas gracias por el apoyo que me brindaste!, ¡muchas gracias porque pues de una u otra manera tú interviniste para que el problema se solucionara! Son muchas las personas que llegan y te dan gracias.

Yo tengo el recuerdo de un muchacho que me dice: ¡tú me ayudaste a ser lo que soy!, y te quedas en ese punto, pero pues uno no trabaja por eso realmente, uno trabaja por el bien de la gente, por el bien de que se logre que los chamacos realmente caminen por donde tienen que caminar, que los chamacos se logren, se realicen como estudiantes que sean personas de bien ya sean profesionistas o padres de familia o lo que quieran ser, cuando uno los ve de grandes, por ejemplo yo tengo ahorita ya en servicio 50 años y veo que son padres, son abuelos y que son profesionistas y buenos, o sea ¡ah, caray!, algo quedó, y sí, esa es una de las cosas, que uno agradece de esta profesión.

¡La dirección no sólo es un papel!

En una escuela hubo situaciones un poco difíciles, en el sentido de que teníamos un director y trabajábamos bien, teníamos un equipo de trabajo maravilloso, trabajábamos bien, los maestros eran atendidos, los alumnos estaban bien y por diversos motivos a este director lo hicieron a un lado y pusieron a otro. Este otro director, pues era una persona muy buena, muy inteligente, pero siento yo que realmente no había una presencia como director. Hubo unos choques, y otras situaciones; nosotros teníamos nuestras reuniones, estábamos acostumbrados a resolver juntos los problemas.

Cuando terminaba una reunión, uno decía: ¡fíjate que yo tengo varios contactos que no tienen corriente y necesitamos que tengan, por los proyectores y cosas así!, están faltando focos, que no están trabajando bien, etc., pues esas cosas nos decíamos y se solucionaban, ahí se tomaban acuerdos e inmediatamente se ponían remedios; pero a este director no le gustó y entonces se molestó y entonces pues ¡caray!, ah pues ya le habíamos dicho a este señor que pues sería muy bueno para él y la institución que fueran atendidas las necesidades de los alumnos. Que diga: soy el director para que lo conocieran los padres, y pues no,

Antonio Aldana Aldana

no, no se hizo nunca eso; sí iba a la escuela, pero ya se metía otra vez a su oficina.

Cuando yo fui director del Colegio de Bachilleres y cuando estaba como maestro en el Colegio, pues a veces uno tenía necesidad de que a las siete de la mañana, cuando entraba uno por cualquier motivo se olvidaba sacar una copia y no había nadie que sacara la copia, porque todavía no llegaban las personas encargadas o el director para que diera la orden, entonces a mí me tocó ser director y pues a mí me gustaba estar ahí a las seis de la mañana, pues precisamente para atender cualquier caso, dificultades con los maestros; entonces de esa manera había situaciones que si no había nadie, pues aquí estaba uno.

Como director uno tiene que tomar cartas en el asunto para ser un director efectivo; la dirección no es solo un papel, eres director, tienes el nombramiento de director, pero te falta todavía que la gente te vea como director, que la gente te diga realmente que eres el director porque apoyas a la solución de los problemas.

Yo trato de ser una persona democrática, soy un poquito diría yo impulsivo, pero si la idea que yo tengo es superada por la que me dicen, pues entonces me gusta tomarla y si es buena, pues darle seguimiento. Me gusta escuchar a todos mis compañeros, me gusta darle seguimiento a las actividades, a lo que tenemos planeado, no me gusta que queden las cosas que se diga que tenemos un

Antonio Aldana Aldana

acuerdo y no sabemos si se hizo o no se hizo, si realmente se aprovechó, ésa es una de las cosas que yo más o menos trato de llevar y siempre he tratado de dar ejemplo a todos mis compañeros de que las cosas se pueden hacer y para esto primero hay que estar dispuestos.

Uno no es monedita de oro, siempre hay excepciones. Yo siento que la gente me estima, siento verdad, yo veo al menos por las manifestaciones que he tenido, que sí me estiman y yo agradezco mucho eso, es una fuente de energía por esa correspondencia de padres de familia, de los alumnos y maestros muy contentos trabajando, y siento que la gente me apoya y cuando se hacen las cosas veo que a uno lo siguen a donde va, entonces me imagino que ha de ser algo, no soy el líder ideal exactamente, tengo muchas carencias para ser un gran líder, pero pues ahí la llevamos, caminando.

Lo que soy, es por esa fuerte influencia de mis padres

Soy originaria del Río Sonora, de dos pueblos: mi mamá es de Baviácora, mi papá es de Arizpe, ese antecedente familiar para mí es elemental. Soy hija de un funcionario bancario que por 24 años trabajó en banco, de los cuales 22 fue líder como gerente de personal. Me tocó de muy pequeña, cuando tenía 3 años conocer el banco en el que trabajaba mi papá en Ures, estaba enseguida de la casa y posteriormente aquí en Hermosillo nos tocó conocer siempre a los empleados. Mi papá es muy serio, pero había esa relación muy cercana con todos los empleados. Nos tocó verlo, porque a veces no llegaba a tiempo por nosotros a la escuela, ¡casi siempre no llegaba a tiempo! Entonces ahí me iba con mis hermanos más pequeños, nos íbamos caminando al banco y ahí nos sentábamos a esperarlo. Me tocó verlo en un escritorio similar al que ven aquí, despejado, eso lo aprendí de mi papá, despejado y pues muy serio y todo, pero siempre atendiendo con mucha educación a las personas.

Mi mamá era una persona muy entusiasta, murió muy joven, ¡pero era toda energía! y “el sí se puede” yo creo que es de ella, entonces mi mamá era de las que lo que trae es lo que da, y siempre una relación muy cercana con la familia, con los vecinos, ella hacía que se movieran las piedras, si

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

tenía algún proyecto de vacaciones o algo movía a los tíos, a los primos y nos unía.

Creo que esas dos personas en mi vida han sido mi guía en lo principal, eso no lo aprendí en la escuela, lo aprendí en mi casa, y en el caso de mi papá en el lugar de trabajo; hasta la fecha, yo voy y le platico a mi papá, tiene 82 años, siempre le pregunto: ¿oye papá, cuando tú tenías un problema con alguna persona, algún empleado, cómo lo hacías? Entonces es muy sabrosa la conversación con mi papá por su gran experiencia.

En mi primer año como directora con él iba y le decía: papá tengo dos maestras que me odian papá, ¿cómo le hago? Luego él me daba su punto de vista y de problemas muy serios que tuvo con el personal, muy serios, y cómo lo resolvía, cómo trataba cada caso. Eso no lo aprendí en ninguna investigación, ni en libros, lo aprendí con él, ¡sigue siendo mi enciclopedia! Entonces creo pues que lo que soy es por esa fuerte influencia de mis padres. Si me preguntan quién soy, pues soy la hija de Irene y de Rafa, soy producto de un matrimonio muy hermoso.

Ha habido varias personas que me han enseñado a ser tolerante. En la época en que trabajé en Bahía Kino tuve la fortuna de coincidir con un director al que le dediqué mi tesis doctoral, el maestro Rubén Navarro. Cuando tenía que irse temprano a Hermosillo iba y me pedía permiso, me decía:

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

“maestra Normita, ¿me puedo retirar a la Ciudad de Hermosillo?, y faltaban 10 para la una y a la 1 salíamos, pero había llegado el camión antes. Esa humildad me dejó un gran ejemplo. Siempre he sido muy exigente como maestra, pero vas aprendiendo con la experiencia a ser más tolerante, pero pues el director tenía esa humildad y esa sencillez de venir y me pedía permiso, porque sabía que a mí me gustaba que se hicieran las cosas bien, entonces también son aprendizajes.

No había pensado en ser directora

El inicio de mi función directiva no fue una decisión que haya tomado yo, siempre ha sido una decisión que han empujado otros, porque finalmente uno decide si quiere o si no quiere, yo tenía 9 años como docente y trabajaba en escuela oficial y en escuela particular. En esta última tenía apenas un año como maestra y el director general me invitó a que fuera directora de preescolar. Mi formación era en educación primaria, pero había tenido la oportunidad de impartir un semestre en la Normal del Estado, para los grupos de licenciatura en preescolar y licenciatura en primaria, entonces acepté porque tenía al menos el conocimiento del programa de preescolar y también de la formación de maestros para preescolar, pero no había yo pensado en ser directora. Era muy entusiasta, a todo decía sí,

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

para cualquier proyecto. Al año siguiente decido concursar en el sistema oficial para la plaza de directora de primaria, en la primera ocasión lo hicimos una amiga, maestra queridísima también, comadre y compañera desde la Normal, nos pusimos de acuerdo las dos para ver qué puntuación teníamos en escalafón ¡Y que vamos ganando!

Esa primera experiencia que tuve, como directora de preescolar, mencionaba algo muy importante, tienes que conocer el currículum de la institución, del nivel donde está la institución que vas a dirigir, sea desde educación inicial hasta universidad. El conocimiento del currículum te va a permitir tomar decisiones porque sabes cómo se desarrollan los estudiantes, los maestros, los padres de familia y el conocimiento también del plan de estudio, no especializado de cada materia, pero sí del plan de estudio en general para poder dar el acompañamiento pedagógico con los profesores. En ese sentido, creo que la comunicación es muy importante, porque si eres un buen comunicador y tienes empatía con los maestros -que también es muy importante-, con los padres de familia, con los alumnos, puedes dar ese acompañamiento pedagógico, y así los profesores ven menos tu liderazgo en esa área.

El liderazgo pedagógico es bien importante, en la figura del director, desde mi experiencia, debe ser un liderazgo pedagógico y también la parte de comunicación que tiene que ver con todos los sujetos que conforman

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

determinada escuela, en primer lugar con los maestros, una buena comunicación con los maestros significa poderles marcar el rumbo como grupo, a dónde van a llevar a sus niños, pero también lo puedes hacer con los padres de familia y con los estudiantes, pero en primer término los maestros. Si eres capaz de poder externar esa visión adecuadamente y que luego todos compartan esa visión, eso es lo principal, poder guiar, y ya para poder guiar, tú tienes esa parte de saber comunicar y en ese saber comunicar con la experiencia uno va aprendiendo. Se cometen muchos errores y se siguen cometiendo errores, pero uno sigue aprendiendo, entonces viene esta otra parte de capacidad para aprender de los errores, porque somos humanos y es lo que me gusta de lo que estamos trabajando con los profesores. Me parece esa parte muy importante que vas aprendiendo como líder a enfrentar todos los problemas, a saber enfrentar el desorden también, porque puedes tener la planeación de la semana y el acompañamiento con los maestros, con los padres de familia, pero un solo evento, como el accidente de un niño, descompone todo lo que tenías tú previsto. Así que debes estar preparado para responder a lo que va sucediendo en la jornada escolar.

Como líder, tienes que empujar al personal para que mejore

Hay una anécdota que me conmueve y me sorprende, como líder yo sé que tengo que empujar al personal para que vaya mejorando en su vida profesional y que emprendan proyectos, entonces he hecho el ejercicio periódico de evaluación, porque de inicio pensaba que a mí me hubiera gustado que me dijeran cuáles eran mis debilidades, más que las fortalezas, cuáles eran mis debilidades para poder trabajar en ellas. Entonces, cuando empiezo como directora, establezco estas evaluaciones periódicas semestrales. Al principio las hacía anuales, y me di cuenta que siempre había ese reto con el personal de que siempre era un peldaño más que escalar y que a veces falta ese empujoncito nada más, esa motivación para mejorar, y pregunto al personal qué le gustaría mejorar y con la experiencia que tienes los vas dirigiendo a las mejores oportunidades y luego vienen las sorpresas con las respuestas positivas de las personas.

Yo me acuerdo de una compañera maestra de segundo grado de primaria que estaba muy renuente a entrar a un programa de formación cuando teníamos como meta asegurar que todos los profesores tuvieran licenciatura,

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

entonces ella decide cursar la licenciatura. Después yo sabía que iba prosperando en sus estudios, pero cuando le dan el título me lo lleva y me dice: “es tuyo” Eso se me ha hecho muy bonito en esta parte de ser líder. Otro caso sucedió recientemente, precisamente estábamos en la Ciudad de México, que nos reunieron a los rectores y me habla la secretaria de la escuela donde anteriormente fui subdirectora y me dice lo mismo: “Usted es mi madrina y hablo para darle las gracias porque ya terminé la preparatoria, si no me hubiera empujado a hacer estos estudios, yo hubiera seguido igual, con mi trabajo como secretaria, ahora quiero que me ayude porque quiero estudiar licenciatura” Entonces esa fe que tiene uno en las personas para que emprendan acciones para su vida profesional o personal y que lo logren es magnífico, porque uno contribuyó un poquito, sembrando el deseo, la inquietud. De eso hay muchas anécdotas, para que varios compañeros terminaran de estudiar su maestría, para que entraran al doctorado y después les ve uno brillar, eso es maravilloso.

¡Al principio era muy maternalista!

Tengo una lista larga de dificultades, pero sobresalen algunas y que han representado una gran enseñanza.

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Recuerdo que no nos preparamos para llevar a cabo reuniones con el personal y eso es fundamental, entonces en mi primer año como directora de primaria tuve el caso de una maestra que durante la reunión estuvo conversando, conversando, conversando y entonces yo me sentía muy molesta porque no ponía atención. Al terminar la reunión le mando hablar y hubo un reclamo muy fuerte de su parte que me hizo reflexionar sobre mi propia actitud y tiene que ver con la tolerancia.

A la fecha me cuesta mucho trabajo cuando estoy dirigiendo una reunión y que la gente se disperse, porque me parece a mí en principio falta de educación, pero también hay que entender y eso lo aprende uno, que hay imprevistos y demás y que debes tener los criterios muy claros de inicio, ya sea una reunión o una junta con padres de familia, con maestros, cuáles son las reglas para que operemos bien y funcionemos bien durante la reunión. Otra situación que también se me ha hecho muy difícil es despedir a alguien, pensar en que alguien se va a quedar sin trabajo, y que ya hiciste toda la lucha porque conservara su trabajo, lo orientaste, le estableciste retos, lo acompañaste y aun así no cumplió. Ésa es de las situaciones más difíciles que tienes que enfrentar.

En el ambiente de escuelas particulares esto sucede con menos dificultad que en las escuelas oficiales, ¿por qué?, porque hay otros actores, otra normatividad, como la

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

presencia de un sindicato que defiende al trabajador y que uno debe estar atento a eso. Hay casos que son muy difíciles y no puedes desgastarse tanto en una sola persona, eso también lo tienes que ir manejando para la energía distribuirla cuidadosamente con el fin de poder atener las funciones sustantivas del puesto de director. Hasta la fecha, la parte más difícil es la de las relaciones humanas, cómo tú estableces una comunicación y entender que las reacciones de los seres humanos son diferentes, a veces puedes pensar que lo que estás emprendiendo es adecuado y la reacción sea negativa, entonces tienes que cambiar la forma de comunicación, o la estrategia. En ocasiones tienes que ser más directivo.

De inicio me resultaba muy difícil. Era muy maternalista, y el director general que tuvo a bien ver en mí la posibilidad de ser líder me decía que una debilidad mía era que era muy maternalista. A veces hacía funciones que no me correspondían, hasta las que eran de limpieza, si iba a haber una reunión pues yo me iba y limpiaba los baños, que quería verlos pulcros y todo estuviera en orden, o cubrir a las maestras o maestros cuando había quien podía ayudar, atender a los niños directamente en preescolar por ejemplo. Después entiende uno que debe dejar que cada quien realice el rol que le corresponde, eso lo vas aprendiendo a lo largo de la carrera como director.

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

Los asuntos más difíciles han sido los accidentes. Enfrentar accidentes con los estudiantes o con los maestros es muy duro, muy difícil y tienes que salir adelante. Me fascinó ser directora de preescolar, pero doy gracias a Dios cada día que no tuve un accidente grave, porque los niños son muy vulnerables, es una etapa donde frecuentemente hay accidentes, a veces los niños presentan temperatura muy alta y me tocó que algún niño convulsionó, o que se golpean o caen por accidente. Esa parte se me hizo muy difícil al principio y hasta la fecha. Que le pase algo a una persona aquí en el Centro no quisiera que me tocara, pero pues estamos en esa situación y entonces como director, como líder de una institución debes estar preparado. Me tocaron amenazas de bomba por ejemplo, donde tienes que salvaguardar a todo el personal, a los niños, a los jóvenes y tienes que reaccionar con ecuanimidad ante esas situaciones.

Otro asunto complejo es la retroalimentación a los maestros. Dicen que somos un gremio difícil en esto de poder dar y recibir retroalimentación y sí, al principio con algunos profesores era muy complicada esa parte, necesita uno tener la forma de comunicar para que la persona lo asuma positivamente y trate de superar una debilidad. Se requiere tolerancia para recibir retroalimentación también. Uno puede pensar que lo que hace está bien hecho, y tiene las bases para dirigirse de una forma, pero insisto, somos diferentes y reaccionamos diferente y el poder recibir

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

retroalimentación, eso también es difícil, pero se va en la práctica mejorando. Eso también lo he aprendido a lo largo de la experiencia como líder de una institución.

Cada contexto es diferente y puedes ser muy competente en una institución educativa y te vas a otra y es otra vez analizar todo y a empezar de nuevo a echar a andar esta maquinaria, a conocer a las personas y sus reacciones. Vas conociendo la verdadera cara –en lo posible-, de los sujetos que conforman la comunidad escolar. Puedes ser muy exitoso en un contexto y te vas a otro y es muy complicado.

Más que destacar como líder, es querer que el grupo destaque

Hay una fortaleza que estoy segura que tengo, y que fue confirmada por un estudio psicológico que nos hicieron a todos los maestros y directivos en una institución donde trabajé 19 años. En el estudio salió que a mí me gustaba trabajar en grupo y que anteponeía el éxito de los compañeros al éxito personal y lo sigo considerando así, y es una fortaleza. Disfruto mucho cuando un compañero logra algo en lo personal o en la familia, hay un interés genuino en las

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

personas, también eso es igual creo yo que lo traigo en la sangre, de mi papá, de mi mamá, especialmente de mi mamá, ser servicial, y el interés genuino en las personas, o sea, más que querer destacar como líder es querer que el grupo destaque, eso por añadidura te da créditos, claro que sí, y es agradable tener esos créditos, pero no tan agradable como la sensación de que las personas que dependen de una manera de ti, conquisten metas y se sientan felices. Yo creo que las personas que han estado conmigo en alguna institución se dan cuenta de eso y esa esencia creo que los hacen sentir bien. Saben que no va a haber una traición. Saben que lo que se propone es para el grupo, para la institución y entonces eso va dando una certeza. Creo que esa fortaleza que tengo ha sido la clave para que otras personas hayan pensado que podía ser líder de un grupo.

Otra fortaleza es el estudio. Siempre he estado estudiando, estudiando, estudiando, mis ratos libres son de seguir estudiando. Claro que tengo otras actividades que a mí me encantan, pero siempre me gusta estudiar; disfruto mucho y soy una convencida de que el estudio ha sido clave para que sea profesional competente, por eso siempre les transmito a mis compañeros que el estudio es la clave para poder enfrentar los desafíos no solamente como líderes, sino como personas.

Muy buena persona, pero exigente y demandante ¡y lo sigo siendo!

Hay un dato relevante en mi carrera que sucedió cuando era directora de primaria. El director general de la institución hizo una evaluación de todos los directivos y pues eso me ayudó mucho a enfocarme porque los maestros opinaron sobre mi desempeño y realmente te retribuyen muchísimo porque fueron comentarios muy positivos. Eso me dio seguridad, pero también un reto muy importante. Algunas cosas que mencionaron en ese momento, porque ya hace unos años, se referían a que era una maestra muy buena persona, pero que era exigente, muy demandante, ¡y lo sigo siendo! Comentaron que iba despacio, pero hacía muchas cosas a la vez y siempre atenta a todo lo que pasaba. Mencionaban que tenía mucha energía y que siempre estaba pidiéndoles más, que conocía a la comunidad y que era increíble que supiera hasta los nombres de los padres de familia de los alumnos. Cuando era directora del preescolar cuidaba ver cómo llegaban los niños, quién los entregaba y daba esa confianza a los padres de que estaban dejando bien a sus niños, y si se quedaban inquietos que llamaran para decirles cómo estaban sus niños.

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

También tuve compañeros a los que agradezco muchísimo que me dijeron cómo me veía. Hay uno que no se me olvida que me dijo que era muy astuta, pero yo me sentí como el zorro de las caricaturas, el correcaminos, no sé cuál de los dos; sonó un poco agresivo, pero traté de ver el lado positivo, porque sí se necesita astucia para resolver algunos de los problemas. Si bien en un principio fui muy maternalista, sobreprotectora con el personal, con los niños, con los padres de familia, eso lo tienes que ir trabajando. Las familias sabían que era una persona que estaba cuidando a sus hijos y les daba mucha seguridad, y los maestros también, pero también va aprendiendo uno como líder que hay ocasiones en las que tienes que ser hasta cierto punto tajante, directivo y eso es difícil, pero hay que hacerlo cuando la ocasión lo amerita. Me cuesta mucho trabajo ser autoritaria, pero ni modo, es como la medicina, es amarga pero va a ser para el bienestar mío, de todos; siempre he pensado así.

¡Norma sí se puede!

En una reunión con colegas cometí el error de callar a un maestro y me arrepiento, aun cuando era necesario para controlar la situación, pero no cuidé la forma. Siempre tienes que estar cuidando la balanza y necesitas la humildad para pedir perdón, para disculparte y hacer que las cosas

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

funcionen bien. Con esto queda la percepción de que los compañeros te pueden expresar lo que no les gusta, lo que ven mal y que los vas a escuchar.

Creo que la parte de exigencia sigue presente. Ha habido colegas que se han acercado a decirme que les estoy exigiendo demasiado, o que no pueden ir al paso que yo creo que pueden dar, porque eso también me ha pasado que observo todas sus virtudes de una persona, sus competencias y digo: ¡ah, podría hacer esto!, pero falta toda esa parte humana de la energía, de los cansancios, de la situación familiar; entonces sí ha llegado la ocasión que un colega me ha dicho, ¡No me vuelvas a decir que estudie la maestría!, así me dijo una maestra que sí se tituló con honores de maestría.

Eso se me hizo muy mal, porque ¿qué me dijo con esa respuesta?, te estás sobrepasando, me estás exigiendo más de lo que puedo dar, déjame en paz. Entonces sí hay esa parte que observan en mí puede ser terquedad o necesidad. Hay una maestra que con mucho cariño se burlaba de mí y me decía “Norma sí se puede”, porque siempre les decía: ¡sí se puede!, incluso hacían una escenificación de lo que yo les decía, o que llegaban los padres de familia bien enojados y que luego se iban contentos, aunque yo les dijera que no, entonces me decían: ¡Norma sí se puede!, y bueno, es una retroalimentación que me dieron y la entendí. Ese recuento de personas en mi vida que me han sabido decir en qué me

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

equivoco y que se los agradezco, porque uno trata de hacer las cosas bien, pero a veces cometes errores.

Mi escuela tiene 125 años

Trabajo en la escuela Primaria Profesor José Lafontaine, tengo poquito tiempo, realmente, es mi primer inicio de clases como directora. Ya había estado como directora, pero no en esta etapa tan importante de organización, en esta etapa donde hay acuerdos, compromisos, establece metas para llevar a cabo alrededor del ciclo escolar. He tenido dos oportunidades como directora, la primera inicié en noviembre-diciembre y después empecé también en diciembre y terminé en marzo; solamente fue un seguimiento, por eso ando un poco emocionada en este inicio de clases.

La escuela es de un solo turno, tengo 18 grupos, tres de cada grado y alrededor de 561 alumnos. Es estatal, de modalidad completa, de personal son 18 maestros frente a grupo, dos maestros de educación física, dos maestros de apoyo, hasta el personal de apoyo que se integra con ellas, una secretaria, una intendente, es una escuela grande.

Es la primera escuela primaria fundada aquí en el estado, es una escuela con mucha tradición, está en la Zona Centro. Trabajar en esta institución representa retos, pues es mi primera escuela y tiene 125 años de que se fundó. Se

Ana Gloria Jiménez Williams

fundó en 1889, fue parte de los primeros edificios de educación que hubo aquí en el Estado y conserva en su fachada también esa característica.

La comunidad que participa en la escuela no vive cerca, es la zona de trabajadores del Centro de Gobierno, del Palacio del Gobierno, de oficinas gubernamentales. La mayor parte de nuestra población es de otra parte, por eso tenemos que integrarla a esta comunidad, que pues en la capacidad de convocatoria, no pueden ir con facilidad en la tarde por ejemplo para dar un seguimiento, porque los papás salen del trabajo y van a la casa y viven retirados, la ciudad ha crecido mucho, tenemos población de todas las localidades.

Mi rutina diaria

Una problemática real y que obliga a la puntualidad también de los maestros es que no hay estacionamiento cerca, si quieres quedarte cerca de la escuela tienes que irte muy temprano, casi una hora antes en la hora real de la entrada, si para los que traen carro es una dificultad en un momento dado, pero pues también ayuda a la puntualidad.

Hasta ahorita procuro llegar temprano, la escuela ofrece servicio a partir de las 7:30, yo llego a las 6:40. Reviso

Ana Gloria Jiménez Williams

primeramente que estén los conserjes, para esa hora ya está el personal de intendencia, reviso que estén y que todo esté bien, y ya procedo a checar lo administrativo antes de que llegue el personal, porque el personal también llega temprano y me tengo que ocupar para no atiborrarme de todo lo administrativo, sino integrarme al personal. Otra de las curiosidades es que tiene mucho arraigo la institución, el personal que menos tiempo tiene, tiene entre ocho y diez años de servicio en la escuela, entonces relativamente yo soy nueva y me tengo que integrar también a ellos; entonces por eso trato de atender lo administrativo y también un poco la integración, a partir de las 7:00 acudo a la puerta a recibir a los niños y pues algún mensaje a los padres, un recado en un momento dado, por lo regular a las 7:30, 7:40 se cierra la puerta por la puntualidad y la asistencia porque ya también hay un acuerdo establecido. Para dar seguimiento se cierra la puerta principal y pasamos a formar a los alumnos si hay algún mensaje que transmitir yo lo hago, si no el maestro de guardia se hace cargo y cada grupo va a su salón de clases.

Después a recorrer la escuela. Si tengo tiempo voy a los salones, a veces hay padres de familia que están solicitando la atención, entonces a platicar con ellos, por lo regular cuando va un padre de familia es algo breve, por la misma situación que les comentaba que tengo padres de familia que trabajan en oficinas gubernamentales y van deprisa, porque difícilmente ellos también salen del trabajo

Ana Gloria Jiménez Williams

para atender un asunto, sin embargo, si lo requieren van, cuando un padre de familia se encuentra ahí no es algo leve el analizar una situación a detalle. Transcurre el tiempo normal de clases, atender a padres de familia, solicitudes de los maestros, de los alumnos, de algunas condiciones de la escuela y checar sobre todo algunas necesidades y también pues la documentación que haya de parte de supervisión, ponerme al corriente.

Durante los recreos verificar que los maestros estén en sus puntos de guardia, ya hay acuerdos respecto a eso, lo que es dar seguimiento a las actividades de la dirección y después termina la jornada, los alumnos salen, todavía nos quedamos otro rato, checar aspectos que uno no puede estar atendiendo porque demandan, a veces el padre de familia que llama por ejemplo por teléfono y eso lo tiene uno que entender y atender también. Esto me implica que también al momento de salir tenga que dar tiempo también para lo administrativo, los oficios, la documentación de la escuela; más que nada es más atención lo que requiere.

A veces los padres asisten por necesidades de sus hijos, primeramente, o por molestias con los docentes o por molestias en la interacción de niños con niños, en la interacción de los alumnos descontentos sobre todo, nadie que esté contento va ir a decírmelo, ojalá, bueno fuera, porque también es válido. Sin embargo son necesidades. De la atención que reciben los niños por parte de los maestros

Ana Gloria Jiménez Williams

es la primera y la otra es el trato, el trato entre pares, entre alumnos, las discordias vaya, que se puedan dar, en última instancia y lo he aprendido también, el trato o maltrato o a veces los roces que generan los mismos padres de familia ante los alumnos en horas que no son de clases. Hay madres de familia molestas y otras madres lidiando la atención por ejemplo a la hora de salida descontentos también; por la atención del maestro con sus hijos, del servicio que ofrece el maestro para sus hijos, la demanda de tareas, la demanda de trabajos, los reportes que realizan, necesidades.

Yo nunca he tenido vacaciones propias

Yo busco ser directora, yo lo busco porque tenía 10 años de servicio, siempre he estudiado, yo nunca he tenido vacaciones propias como tal, entonces, desde que egresé de la Normal empecé a estudiar, ingresé a la maestría de verano y culminé la maestría, salí en el 2004 de la maestría, después entré al otro verano al posgrado como un sistema de titulación y al 2007 ya egreso del posgrado. Trabajé en la elaboración de tesis, siempre estuve ocupada, y lo que estuve estudiando fue administración educativa, la maestría y el posgrado, entonces, preparándome en eso, en ser administradora. En administración debemos tener una organización, un control, el proceso administrativo. Me

Ana Gloria Jiménez Williams

gustaba, me gustaba hacer un proyecto, pero nunca lo pude llevar a la práctica porque lo haces como maestro de grupo, lo controlas en el grupo, entonces cuando uno es maestro de primaria, por lo menos en mi caso te haces al papel, te involucras tanto como hago yo, siempre di sexto grado, te involucras en las conversaciones de los pequeños y curiosamente pensé también en impartir clases de maestría, pero mi experiencia no era tan amplia.

Yo sentía que me hacía falta el trato, más con adultos para poderme fortalecer, también era una necesidad mía, sentía que el trato constante con los niños, necesitaba cambiar cierto vocabulario, hasta chistes, porque yo me sabía muchos, entonces yo lo vi como una necesidad que tenía que atender, y por eso primeramente decidí que tenía que cambiar y por eso decidí que tenía que ser asesor técnico, para trabajar y capacitar a maestros. Fui asesora técnica en una zona escolar. Ya yo tenía los estudios para ser directora, pero era fuera de la ciudad y no estaba en condiciones de salir, en ese tiempo llegó la oportunidad, participé en un boletín y pude quedar, y por eso decidí ser directora, por una necesidad también de evolucionar, vaya, me sentía satisfecha con mi trabajo con los niños, pero también sentía que tenía que seguir trabajando hacia arriba y el punto del docente para atender era ése, el siguiente paso era ser directora. Por eso, ahorita que veo todo lo que enfrentan realmente, me quiero regresar, es difícil el trabajo, pero te puede gustar, es

Ana Gloria Jiménez Williams

mucha organización, toma de decisiones correctas, voluntad, preguntar y asesorarte, mucho de todo.

No perder jamás el lado humano de esta profesión

Para ser directora se necesitan muchas agallas, mucho entusiasmo y el ánimo de querer trabajar, también tener la visión de todo el conjunto y entender que tu visión no es la de todos eso duele y cuesta trabajo que hay otra visión que hay que entenderla en conjunto para no imponer tu idea. A veces también tu idea requiere de las necesidades de los demás y es cuando uno tiene que ser visionario y entender esa realidad. Competencias, pues muchísimas también, cada una ayuda a otra, la capacidad de liderazgo, la toma de decisiones, también esta participación constante, el análisis de tus propias experiencias para poder reaprender y tener una mejora continua.

No todo es la mejor solución, a lo mejor es la solución idónea para ese momento, pero tiene que trascender esa etapa también, no quedarte en ella, tienes también que tener esa capacidad de gestión, porque hay muchas necesidades. Puede ser una escuela con muy buenas condiciones, pero si no gestionas, si no administras esas buenas condiciones, no prevalece. Curiosamente yo les

Ana Gloria Jiménez Williams

puedo compartir la experiencia que la escuela donde estoy ahorita es muy bonita, es muy demandada, tiene muchas solicitudes de espera, pero hay grupos por ejemplo, yo llegué en noviembre, diciembre y había niños que no tenían mesabancos, y yo nunca habría querido que en mi escuela no tuviera mesabancos, entonces o sea, no es nada más estancarte, no es quedarte con que los demás ven, sino interiorizar también a todos y la percepción, y preguntar también. Esa capacidad de hacer preguntas a los demás para ir valorando, esa revisión continua, continua con uno mismo, pero también con la sociedad, con los padres, con los maestros para involucrarlos.

Como competencias del directivo está el liderazgo, la toma de decisiones, la preparación constante, una formación continua, pero sobretodo ése no perder jamás, por tanto trabajo administrativo que hay, el lado humano de la profesión, trabajamos con seres humanos y cada ser humano piensa y actúa y es totalmente diferente a otro, y a veces queremos encontrar los resultados que nosotros deseamos, y el ser humano me va a dar a mí el potencial de él, no el que yo deseo, ni el que yo tengo tampoco, eso también estar consciente, no perder esa capacidad del lado humano, porque también tiene uno que expresar, ahí es una fuente de trabajo, soy un prestador de servicio, sin embargo, los padres de familia son seres humanos, los alumnos, el personal, y todo lo tienes que organizar, todo involucrar, también tienes

Ana Gloria Jiménez Williams

que ser muy participativo y comprometido, con lo que dices y lo que haces, y congruente, mucha congruencia, no es nada más hablar, también tienes que actuar.

¡Mi escuela está lista para arrancar!

Trabajé en inicio en una escuela pequeña de escasos recursos, la escuela en la que trabajo actualmente es otro ambiente totalmente diferente, en la primera escuela tuve de satisfacción personal que con gestiones realizadas fue que conseguí un recurso para comprar materiales para una biblioteca, y organizarla y dejarla, hasta ahí porque fue muy poquito el tiempo dos meses y ya.

Como asesor técnico, pues, como experiencia positiva el brindar los servicios bien, porque si de mí dependía la solución, adelante, no tener barreras de mi parte, una barrera de entrada, yo sé que si alguien llamó para solicitar una atención que yo tenía que dar, la recibió a la hora que llamó la recibí, pues no hay horario. Otra era que a toda hora eres asesor técnico, mi meta era atender todas las solicitudes que pudiera y creo que también lo hice de manera satisfactoria para mí, en la medida de mis posibilidades, y en esta escuela pues estoy arrancando, como satisfacción personal puedo compartir que hemos trabajado en este

Ana Gloria Jiménez Williams

último mes y vamos, el arranque es este lunes y sé que vale la pena hacer todas estas actividades, porque mi escuela ahorita está lista para arrancar, tiene servicios de bebederos, rejas totalmente, puertas, todo hasta ahorita, curiosamente les voy a compartir que hay dos alumnos con síndrome de down, entonces tengo que entregar cuidados y todo, evitando zonas de riesgo, entonces yo sé que hay cambios de cómo se sentía el personal allí como le decía tiene muchos años, entonces sí, paulatinamente, pero hay cambios.

La totalidad de grupos que quedaron para tener piso que no estaban contemplados, en tan poquito tiempo y ya se instaló por ejemplo todo, sí, ya tengo satisfactores, y los voy a ver el lunes, que vamos a empezar bien, con que todas las puertas cierren y todas las puertas abran y tengan todos sus mesabancos, que las condiciones en la escuela en lo que yo pueda estén vaya, igual se los dije a los maestros, que recorrí todos los salones para checar y sí, al menos en eso yo puedo sí, lo que no depende de mí, pero que lo puedo solicitar como los útiles escolares, los libros de textos, los uniformes, que eso no me preocupa tanto, me preocupa que lo que sí depende, que son las instalaciones y que los maestros se integren, eso ya está, voy a empezar mi ciclo y así va a ser, creo yo.

Necesitamos maestros más comprometidos

Pues cada día es un conflicto, ésa es la parte que yo me encontraba en la escuela y me sirvió porque a veces iba el lunes y veía un problema y aquí me traían otro, y la manera de entenderlo, las madres de familia que no están contentas con el trato que reciben de los maestros, y que a veces el maestro no pone de su parte para hacer cambio en sus prácticas, ése es el reto, ése es el problema, entonces, platicar con el docente. La solución para algunos docentes a veces es muy fácil, cambiar al alumno del salón, el problema sigue, porque las prácticas no cambian y mientras esto no cambie, pues no hay ninguna solución. Se platicó con la maestra, se les dieron estrategias para evitar esta situación de descontento con el padre de familia, se le dio seguimiento y a fin de cuentas la maestra logró cambios pequeños en su práctica, pero lograron que el alumno culminara con éxito el ciclo escolar.

Necesitamos maestros más comprometidos, ésa es una realidad en todas las escuelas, no sólo en la mía, entonces el maestro se tiene que fortalecer también para brindar esa atención y lograr desde la entrada, que lo institucional que todos tenemos que recibir, sin embargo es una realidad que no todos contamos con esas herramientas

Ana Gloria Jiménez Williams

para aprender, buscar esas herramientas es parte de nuestro trabajo también, que los maestros entiendan pues que no es tan fácil, no es fácil. La asignación de grupos es un reto, porque los maestros con todos los años ya saben qué grupos vienen y cómo vienen y saben la trayectoria de todo el grupo, también es una dificultad, convencerlos de que ese grupo y por qué, al fin de cuentas tiendes a sortear, pero no, no es tan válido, buscar un punto de equilibrio es lo idóneo.

Soy muy perseverante, eso me hace ser responsable e implica dar más de todo

Tengo muchas cualidades, porque me quiero mucho, primeramente, mi autoestima ahorita y hace tiempo está elevada, soy muy perseverante, sinónimo de terca, si me planteo una meta, hago todo lo posible hasta obtenerla, entonces eso es algo que siento que me va a fortalecer.

Como experiencia positiva, mi meta era que la escuela estuviera en buenas condiciones, ahorita todavía, mañana la voy a ver, porque tenemos que ver que están trabajando, sin embargo, sé que sí va a estar, porque no lo voy a soltar, entonces soy principalmente muy perseverante, eso me hace ser muy responsable, implica dar de más en todo, si tengo

Ana Gloria Jiménez Williams

que llegar temprano, si voy a salir tarde, si tengo que hacer algo, ahorita ya llevo avanzado lo que tengo que hacer. Sí delego, pero no suelto totalmente, puedo delegar ciertas funciones, pero el seguimiento no, no lo dejo de la mano, entonces siento que son cosas que me van a ayudar y estoy trabajando en fortalecer otro aspecto importante que estoy dispuesta; reconozco que no todo lo sé, que no todo tengo experiencia, pero también estoy dispuesta a preguntar y tengo esa apertura no, a recibir capacitación, asesoría, como esta, qué bueno fuera que tuviera un seguimiento.

Quiero mucho mi escuela, no como edificio, sino la institución, lo que es la educación

Sé que sí son herramientas, ya en realidad de uno si las continúa y que a medida que uno las vaya practicando, sé que va a haber otra herramienta más, esto no se acaba, el diplomado que me brindó el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora es sólo para empezar, como un inicio, una probadita, y me falta, me gustan los retos, confieso que soy la más joven de la escuela casi, en edad, eso también es algo que cuesta

Ana Gloria Jiménez Williams

trabajo, para mostrar, tengo compañeros míos de mis estudios, de normalistas, integrados también allí y cuesta, cuesta mucho trabajo eso, la función directiva, pero pienso que con acciones reales, y que no pierda yo el piso en lo que deseo de hecho en eso trabajo y fortalezas vengo a encontrar. Me levanto muy temprano, pues trato de dar lo que pueda, y reconozco; ayer salí preocupada por un caso, pero tengo que entender que hay cosas que no están en mi mano resolver y allí yo, me impacta.

No perder el piso, porque también habrá cosas que no pueda hacer, puedo prevenir, puedo atender, puedo gestionar lo que esté de mi parte, pero hay personas que no, que no van a pensar igual que yo, si lo logro qué bueno. Quiero mucho la escuela, no como edificio, sino la escuela la institución lo que es la educación, lo que son los buenos modales, lo que es como debe ser, eso también es algo que me fortalece, porque es algo que también se está perdiendo y en las instituciones debe haber un objetivo y debemos llegar a ello, y me gusta también otra cosa, el trabajo en equipo, pienso en todos, ahorita pues también me estoy integrando, trato de no tener favoritismo, y no es favoritismo, también le doy responsabilidades al que siempre me dice que sí para no cansarlo, eso confunde a veces al personal por el favoritismo, pero como es la persona que nunca te dice que no, por eso realmente uno acude a él, no

Ana Gloria Jiménez Williams

es tanto que él sea mi favorito o no, verdad, ahorita ya tengo qué personal voy a ocupar y para qué.

Estoy preparada, pero me toca fortalecerme en la práctica

Pues apenas están conociéndome, sí se escucha, igual escuchas entre dientes verdad, porque de hecho lo dicen para que yo escuche, que sí me ven organizada y me ven con proyectos para la escuela. Habrá a quienes les guste y a quienes no; pero saben que hay proyectos de trabajo para la escuela y cuáles son. A algunos les ha generado seguridad puede ser, que sabemos a dónde vamos a ir y a dónde vamos a llegar, al menos este primer bimestre esto quedó organizado.

Otra percepción es que ellos me ven preparada, como les decía, puedo tener un estudio, pero la práctica es diferente, y allí es donde realmente yo me voy a fortalecer porque sí me ven preparada, entonces eso también me obliga a buscar para prepararme, porque si surge una necesidad que yo no cuento con ella, si ya me ven así, qué bueno, porque lo tengo que mantener y lo tengo que fortalecer, eso sería lo que he visto. También ven que si veo algo, lo consigo. Esto es parte de la congruencia, hasta ahorita he logrado cumplir con quien yo he quedado y de

Ana Gloria Jiménez Williams

hecho hoy tuve una reunión al respecto, porque tenemos que establecer ciertos criterios de inicio, yo no los voy a solicitar, y saben que a mí no se me olvidan, yo todo llevo un registro, llevo una planeación, llevo una organización en la escuela, hasta una lista de acuerdos para no perderse en lo que vamos a iniciar. Sí se preocupan por ciertas cuestiones, para que ellos vean a un buen líder, sí me preocupa, no se los hago saber porque por el puesto, pero me ocupo en fortalecerme.

Sí vale la pena ser director, porque puedes poner en práctica a través de esta función muchos aspectos o crear tu propia escuela, tu propio ideal de escuela o tu propio ideal de personal; pero con lo que tienes puedes llegar a hacer muchísimas actividades. Si eres ambiciosa, en el terreno educativo hablando, puedes llegar en una escuela pública a establecer ciertos criterios y acuerdos, trascender en este medio con tus ideas; pero con un trabajo planeado, en equipo, con un trabajo de liderazgo compartido también. Sí pasas por muchos apuros, pero de todos aprendes si te fortaleces y de todos adquieres conocimiento que te permite mejorar de manera continua, entonces sí hay días en los que quiebras, pero igual hay días de fortaleza entonces hay que aprovechar un poco de todo.

Mis inicios en la docencia

Inicié la docencia hace muchos años. Antes de salir de la universidad me integré al trabajo académico. Terminé mi primera carrera en el 75, pero en el 74 ya trabajaba en la Normal de Especialización de Guadalajara. La primera carrera que terminé fue Psicología Educativa y después estudié la Normal de Especialización; cursé la Maestría en Psicología y después he estado estudiando módulos de dirección. Tomé un diplomado con la Confederación Nacional de Escuelas Particulares, el cual abarca varios módulos en relación a dirección, y no he dejado de estudiar. Más que querer estudiar un doctorado, he preferido tomar diplomados que van dirigidos a determinadas investigaciones que a mí me interesan; y soy autodidacta también, soy una persona que leo, siempre estoy tratando de estar más al día en muchas cosas, ya que todo avanza muy rápido.

Curiosamente, empezaba como maestra o en algún área como psicóloga (porque trabajé en varios colegios y en la Secretaría de Educación) pero rápido me daban trabajo directivo, o sea, de mayor responsabilidad. En mi trabajo en la Universidad Pedagógica Nacional estaba encargada de los módulos de desarrollo infantil, de Psicología del aprendizaje cuando se inició la Universidad Pedagógica. Fui directora de

Elisa Eugenia Corrales Vargas

tesis de los maestros de mejoramiento porque hubo una época en que el gobierno quedó en que todos los maestros que no tenían títulos, los obtuvieran, entonces, hubo una fase antes de la UPN que se llamó Mejoramiento Magisterial, donde me tocó trabajar la parte de investigación en relación a tesis que se estaban realizando dentro de las escuelas de Hermosillo; cerca de la Catedral inició la sede y después ya pasamos a la UPN.

Actualmente soy directora del Proyecto Nuevos Horizontes, es una escuela chica, la sección de Primaria cuenta con 6 grupos, con 30 niños cada uno, por lo tanto, son 180 alumnos. Está incorporada a la Secretaría de Educación y pertenece a la Zona XXII.

El proyecto abarca un conjunto de escuelas: kínder, primaria y secundaria, las tres secciones con una filosofía y una forma de acción que va buscando la mejora de los niños de forma integral, y sobre todo, de crear personas que podamos juntos participar en un cambio dentro de nuestra sociedad, teniendo como una fuerza lo académico, pero todavía mayor la búsqueda de la autoestima y el respeto entre los niños y por otro lado el respeto al entorno.

Es un proyecto relacionado con educación ambiental, nos interesa la excelencia académica, pero dentro de nuestra filosofía está primeramente el alumno. Yo tengo laborando en ese proyecto más de 30 años. He pasado de diferentes

Elisa Eugenia Corrales Vargas

momentos a dirigir primero preescolar y después primaria; es un proyecto que no está desencadenado, van en conjunto, el kínder, la primaria y la secundaria; sin embargo, por cuestión didáctica y ante la Secretaría de Educación se divide en tres secciones. Actualmente yo únicamente dirijo oficialmente la primaria, pero es un proyecto donde se imparte formación desde los primeros años hasta la adolescencia.

Buscamos crear una escuela para -de forma explícita- planear lo que los alumnos deben de vivir en su momento por su edad, pero siempre proyectados hacia el futuro, es un proceso que en casa se da de forma natural en los primeros años.

Esta visión hace que la escuela vaya creando una planeación donde se trata de rescatar, de acuerdo a la filosofía de la escuela y los lineamientos de la misma Secretaría de Educación, un programa que pueda lograr un cambio en los niños. Yo creo que eso es lo interesante del trabajo en una escuela, porque cómo intencionalmente tú te pones a analizar, ver qué se requiere en relación a hábitos, qué en relación a idiomas, al lenguaje, etc.; todos esos aspectos que se deben tomar en cuenta para organizar, planear, hacer programas.

La escuela tiene un lema: “aprender a trabajar juntos”. Todos los maestros tiene sus fortalezas y su estilo, unos enriquecen a los otros; además se promueve que el

Elisa Eugenia Corrales Vargas

maestro se siga preparando. Actualmente, normalmente dentro de las escuelas privadas hay más maestras mujeres. Es muy importante que como directivo comprendas, por ejemplo, la etapa de maternidad. El director debe comprender la esencia de lo que es la mujer dentro del trabajo, cuáles son sus derechos, sus obligaciones y esa parte importante que es la preparación debe tener un director para prever qué va a pasar con los grupos, que va a pasar con cada una de las cosas que están planeadas; pero si no se tiene una visión de lo que es el trabajo en equipo, todo se puede convertir en un conflicto, entonces eso es algo que nosotros cuidamos mucho, cómo tenemos que cuidarnos como personas.

En la escuela nos interesa la excelencia académica, sí, pero la excelencia académica se da si tú ya tienes una formación de hábitos, si tú le das también la prioridad al cuidado del ambiente. Cuando los niños aprenden que es importante cuidar el cuaderno, por lo de las hojas que vienen de los árboles; si aprenden el cuidado de los lápices, el cuidado del agua, el cuidado de la energía, la cuestión de la alimentación saludable, entonces, no tienes que andar haciendo trabajos de recuperación más adelante, sino que empiezas desde abajo, pues vas trabajando con ellos y llega el momento en que los niños saben que el cuidado de sus cuadernos es para todo el año.

Elisa Eugenia Corrales Vargas

A mí me interesa hacer trabajo comunitario, es un eslabón de la misma escuela hacer trabajo con la comunidad y a veces lo realizamos en lugares donde los niños tienen menos facilidades económicas, niños que no cuidan los cuadernos, porque se va haciendo un hábito y esos niños no saben que esos recursos se pueden utilizar para cubrir otras necesidades.

La educación es algo que se va evaluando y renovando todos los días y puedes utilizar lo que sí te dio resultado y buscar cuáles son las áreas de oportunidad para mejorar. Algo que nosotros deseamos y promovemos en la escuela son los gustos, que el niño tenga gusto por ir a la escuela, que tenga gusto por la lectura, por las matemáticas; que la aproximación al inglés llegue a ser bilingüe con gusto.

Mi principal trabajo diario, ¡hablar con los maestros!

Antes la jornada laboral la iniciábamos en la escuela. Ahora con las redes sociales y el internet empieza desde más temprano, ya sea contestando correos de la supervisión, enviando mensajes a maestros, etc. A las 7:20 de la mañana ya estoy en la escuela. En la primera hora hablo con los maestros de la guardia, a ver si llega la gente, organizo cuestiones con los conserjes, platico con los papás que van

Elisa Eugenia Corrales Vargas

llegando. Muchas veces tengo cita con algún papá o mamá a las ocho de la mañana y en el transcurso del día, tengo trabajo junto con las coordinadoras. Tenemos un intercambio de diferentes actividades que se van a desarrollar durante el día, algunas son de planeación, algunas de redacción y la otra parte, dentro de nuestro plan de mejora -como se dice ahora-, nos hemos propuesto el acompañamiento a los maestros.

Nosotros acudimos a los salones, las coordinadoras tienen que hacerlo cotidianamente. Al menos tienen que pasar una hora frente a grupo en la semana con cada nivel, platicar con los maestros, darle seguimiento a las planeaciones y sobre todo, la organización con los padres de familia, mantenerse en contacto con ellos.

Hay muchos días que son mejores, hay unos más difíciles. En nuestra relación con la Secretaría, a veces nos solicitan documentación que consideramos excesiva, pero es un “papeleo” que se tiene que realizar, lo cual, afortunadamente, ha ido disminuyendo, precisamente por la facilidad de los medios, pero a veces agobian tantos documentos que te piden. Hemos logrado, como escuela privada, dejar de llenar cierta documentación que no nos corresponde, ya que antes teníamos que hacerlo.

Mi principal trabajo en la escuela, y al que le dedico mucho tiempo, es hablar con los maestros, de sus planes, de

Elisa Eugenia Corrales Vargas

sus problemáticas con los niños, de hacer acuerdos. Incluimos también dentro de nuestro trabajo diario a los conserjes, debido a que, por ejemplo, el Programa de Educación Ambiental, si no participan ellos, no avanza, porque con la separación de la basura, el cuidado de las plantas, el cuidado de los baños, ellos nos ayudan con el manejo de todo ese tipo de cosas. El conserje es una persona importante dentro de la escuela, ellos también asisten a cursos de verano, cursos de reciclaje, de valores, para que puedan entender que no solamente eso que hacen ellos de llevarse los materiales de reciclaje, sino conocer su función y que ellos son parte importante. Los días se van rápido.

Decir es fácil, hacer es lo difícil

A veces uno está con lágrimas de amor y al rato es la cuestión cívica, son muchos bemoles dentro de esto. Yo creo que el trabajar en educación te da mucha felicidad porque es estar viendo generaciones, cambios. Es muy fácil hablar de cosas, pero hacerlas es difícil; por ejemplo, ir a visitar a los ancianos o a irles a cantar o a platicar o a jugar el dominó con ellos, o sea, enseñarle a los niños a usar y regalar su tiempo en cosas útiles, eso es lo más difícil, porque también a uno le cuesta. La gente dice: ¡Ay, yo doy un donativo!, eso es más

Elisa Eugenia Corrales Vargas

fácil, ya cumplí, que ir a ver a un necesitado. Éstas son cosas que enseñamos con el ejemplo.

A esta edad es un anecdotario todo lo que uno puede tener. Son muchas cosas, algunas que son extraordinarias. Te encuentras en la calle a gente que te conoce y te dice que fuiste su maestra de kínder. Ver a la gente triunfar, eso yo creo que es todo, digamos la clave. Tenemos ahora un grupo de exalumnos que se organizaron para ayudar con becas a otros estudiantes. Ellos crecieron, son ahora profesionistas, se juntan en verano y unos pensaron: ¿por qué no nos juntamos para algo mejor, no sólo para platicar? Y también se preguntaron: si nosotros tuvimos la oportunidad de estudiar, ¿por qué no empezamos a becar a niños de la misma primaria de donde nosotros estudiamos? Así se formó un grupo que se llama “Red de Exalumnos” y tienen ahorita becados a tres niños de secundaria; los becan por los tres años y los eligen de la primaria, niños que pueden ser líderes sociales, pero que además tienen un poco más de necesidad de permanecer dentro de la escuela.

A mí me pareció algo excelente, así como cuando ellos se acercaron y me dijeron: “fíjate lo que queremos hacer...”, -porque ellos no tienen necesidad-, algunos viven en otros estados u otros países y se comunican, otros están aquí; pero lo más importante es que dicen que ellos aprendieron muchas cosas dentro de la escuela, que les sirvieron en sus otras actividades, sobre todo, la seguridad,

Elisa Eugenia Corrales Vargas

dicen: “en la escuela nos enseñaron a exponer, le perdimos miedo a muchas cosas, tenemos mucha seguridad y eso lo vivimos cuando estábamos en el TEC y otras universidades, nos dimos cuenta que teníamos esas habilidades que muchos alumnos no tenían”. Ellos consideran que tienen que seguir compartiendo eso. Como director dices, bueno, son pedazos de tu vida que se van ahí, pero cuando tú ves todo en su conjunto dices: ¡oye, mira!, de una u otra manera ellos pueden visualizar que son agentes de cambio, pues lo que quieren es eso, no solamente es ayudarlos en este momento, sino cuando salgan, poderles apoyar para que puedan escalar más fácil dentro de los posgrados, de las carreras, orientarlos, eso a mí me parece una anécdota muy importante, porque ves cómo han consolidado muchas cosas.

Yo creo que hay mucha gente que es triunfadora a partir de quererse a sí misma; y no solamente triunfadora en el sentido económico, sino porque está contenta con lo que está haciendo, que es lo más importante.

Hay un exalumno que está en Washington en Microsoft y me dice: “yo no tengo problema para adaptarme a ningún lado, no tuve problemas con la separación de la basura, no tuve problema con todas esas cosas, porque eso me enseñaron ustedes”. Hay otro en Alemania, aquí mismo en México, o aquí mismo en Hermosillo y están haciendo cosas en favor de otros y con gusto. Eso creo que es muy

Elisa Eugenia Corrales Vargas

importante. Nosotros siempre buscamos que los niños tengan menos problemas en sus decisiones, decimos: lo más importante es qué cosas haces a favor de ti y vamos manejando mucho las cuestiones de la prevención de adicciones, porque no nos dice nada un niño inteligente si no sabe tomar decisiones.

Desde la niña que ganó un concurso de poesía, los que ganaron en la competencia “Cotorra” de Matemáticas y ella dice que se va a ir a Argentina, después de pasar un examen en México; desde el que ganó un concurso porque pintó, o la que destaca en ciencias; pero también tuve una niña que es sorda y que aprendió a leer los labios y ahora está en México, aunque nosotros sabíamos que tenía un problema auditivo, se le fortalecieron sus otras habilidades en la escuela, ella se llama Priscila y ahorita es maestra de educación especial. Me tocó verla en México y decía: “es muy importante cómo me dieron fortaleza en la escuela, cómo los demás niños me apoyaban cuando no entendía”. Yo creo que hay muchas fortalezas en muchas cosas.

No solamente tú debes triunfar como director, sino todos

Yo creo que la parte más interesante de ser director es que debes ser una persona que te sorprenda y que puedas manejar el cambio, que tu preparación sea constante, que además, tu liderazgo sea consensado, un liderazgo que te ayude a la gestión y te lleve a la promoción también de las personas que están participando, o sea, no solamente tú como director debes triunfar, sino deben de triunfar los maestros que están participando en el grupo.

Dentro de la dirección que nosotros hemos ido buscando en nuestra escuela, está que no sea una dirección piramidal, siempre lo he inculcado, que sea una dirección más horizontal, el crear también otras coordinaciones y otras formas de relación y comunicación con los diferentes aspectos de los maestros.

Yo pienso que un directivo tiene que tener un nivel de autoridad, pero no en el sentido de autoritarismo, sino la visión de poder ser un guía, un líder, para poder llevar lo que es la regla o todos los aspectos que deben servir para lograr una convivencia grata dentro de un centro de trabajo, un

Elisa Eugenia Corrales Vargas

centro de trabajo donde lo que se tiene que dar es más eficacia, al buen manejo con los niños, el director tiene que tener esa capacidad. Otro aspecto que el director debe de tener es también el poder saber promover con los mismos maestros el que puedan hacer y ser una comunidad educativa. Otra de las cosas que creo que además de autoridad que debe tener es la cuestión de estarse preparando consistentemente, estar abierto al cambio y la preparación es una de las características.

Un director puede tener la edad que sea, pero si no se sorprende de los adelantos y las cosas que pueden hacer los niños, no tiene nada qué hacer como director. Tiene que aprender a ver en qué forma va evolucionando un grupo, en qué forma va evolucionando cada niño, poder darle a los maestros las herramientas para que vayan mejorando. No es únicamente decir: ¡no lo estás haciendo bien!, sino: ¿qué más puedes hacer? Tiene que haber una retroalimentación proactiva. Creo que eso es la esencia de un director, yo lo aprendí cuando tuve a mis directores, creo que las características de un director deben ser, que nos dé oportunidad, que brinde seguridad, que haya confianza; todo eso te da la posibilidad de seguir preparándote, creo que un director debe de exigir el cumplimiento, pero debe también de acompañar a los maestros en los diferentes momentos.

Como director, yo creo que hay que ofrecer oportunidad para consolidar la experiencia con la innovación;

Elisa Eugenia Corrales Vargas

por ejemplo, tenemos actualmente algunos maestros que son muy jóvenes, que son hábiles en el uso de tecnología, pero tenemos que capacitarlos en otros aspectos. Muchos maestros que entran a trabajar no tienen recursos económicos para seguir capacitándose, hay que invitarlos a leer, a estudiar, a prepararse mejor, a no quedarse solamente con lo que en algún momento les da la universidad. Hay que seguir preparándonos, viajando, conociendo el Estado, conocer la región, invitarlos también al análisis de películas, que conozcan los museos; todo ese tipo de cosas te va abriendo un panorama diferente, entonces, se requiere en primer lugar aprender a trabajar en equipo. Si un director no promueve el trabajo en equipo, la gestión y no le da el peso relativo a cada uno de los maestros, no va a poder tener logros relevantes, que permitan que los niños sean un factor de cambio en la sociedad.

Es importante la investigación educativa

Yo creo que tengo la fortaleza de tener una buena relación, una capacidad de innovación. Creo que a pesar de los años, siempre he estado preparándome, buscando, creando grupos, equipos, capacitaciones, pero si algo me pudiera criticar es el a veces no ser consistente en el logro de determinados proyectos, esto es, lograr mayor consistencia

Elisa Eugenia Corrales Vargas

sobre todo en la cuestión de terminar investigaciones que he iniciado en la escuela, creo que eso me ha faltado. Tenemos que fomentar en los maestros que le den importancia a la investigación educativa, que el trabajo diario de ellos es muy importante y que a través de la investigación pueden apoyarse. Tengo cosas que publicar y no lo he hecho; por ejemplo, en relación a las matemáticas, nosotros llevamos ya ocho años practicando un programa, haciendo investigaciones, hicimos evaluaciones iniciales, revisamos lo que se estaba trabajando en relación a las matemáticas y lo que nos podría servir.

A veces el servicio diario no te da oportunidad de hacer investigación. Actualmente tenemos algunas pendientes en el área de comprensión lectora.

En Sonora vimos qué pasa con las maestrías en educación, todo ese material todo lo tengo, entonces creo que ahí, como directora me ha faltado poder hacer resaltar esas investigaciones que es trabajo de los mismos maestros y creo que eso es lo que a veces muchas escuelas falta, que el maestro, pues el trabajo diario que es muy duro con los niños, de repente lo que investigan y eso no se publica, se queda a cierto nivel, ¡eso sí me lo puedo reprochar!

Mis retos y fortalezas

Yo creo que los retos son cuando los niños no corresponden a lo que tú puedes ofrecer en tu escuela, que no los puedes integrar porque requieren grupos más pequeños, o porque requieren más atención, pues llega el momento en el que tienes que decidir cómo escuela que tiene que buscar otro escenario, yo creo que eso es un poquito lo más difícil, el dar toda la oportunidad y llega el momento en que dices: ¡a ese niño lo estamos perjudicando!, pues en lugar de ayudarlo tienes que ir a otro lugar en que los niños vayan a otro nivel, yo creo que ése es el mayor reto.

Otra cosa es que a veces no se tienen todos los medios para hacer que más niños puedan utilizar determinados programas, o también no tener los suficientes medios para adquirir ciertas cosas que pudieran facilitar también el aprendizaje; yo creo que ése es un reto muy grande. Un reto para mí que es importante es que yo quiero que la escuela tenga paneles solares, y el no poder obtenerlo y seguir tocando puertas para poder que sea un centro demostrativo de energías verdes, que puedan venir otras escuelas y ver concretamente lo que se gana en tener energía solar. Yo quisiera ser una escuela demostrativa para otras escuelas y he buscado por SEC, gobierno, por otras

Elisa Eugenia Corrales Vargas

partes, porque no tengo los medios económicos para tenerlo, pero creo que como en otros países, necesitamos ir más allá, y seguir trabajando sobre todo algo que pueda ir ayudando a los niños. Yo considero que si un niño desde pequeño va viendo cómo se produce la luz desde los paneles y que tú puedas decir cuántos watts ahorras, el niño va a tener una conciencia diferente del cuidado de la energía. Ese tipo de cosas son mis retos.

Los maestros me perciben como una persona muy responsable, creativa, buena para escribir, por ejemplo, cuando van a hacer un recado me dicen: “maestra, póngale poesía”; me perciben como eso, una persona que le gusta cantar, pero sí me perciben como muy estricta para horarios, para el cumplimiento. Trato de ser puntual, pero no por castigo, por reconocimiento natural, la gente debe llegar temprano, porque es el tiempo de los demás, entonces en eso, me ven como bastante rígida, en los tiempos y en los horarios, pues no sé, ¡regañona yo creo!, no sé qué otra cosa cómo ellos me vean; pero en general, tengo buena relación con ellos, con los maestros, se van y me siguen buscando, regresan.

En la escuela hay muy poca rotación de maestros, tenemos mínima rotación de personal y las razones son generalmente porque se van a estudiar a otro lado. Ahorita tenemos una maestra que se fue a estudiar una maestría a Querétaro, tengo otra que se fue a una maestría a España,

Elisa Eugenia Corrales Vargas

pero regresan, tengo una maestra de inglés que hace cinco años se fue a México, tuvo hijos y ahorita la tenemos de regreso. Muy poca rotación de personal y casi normalmente por esas razones o porque tuvieron demasiados hijos, o porque se van a hacer mejores cosas, estudiar una especialidad o a trabajar en otro lado.

Bahía de Kino, una escuela con ganas que un directivo se quede

El año pasado laboré en Bahía de Kino, ahora este ciclo empiezo en Hermosillo, pero la experiencia que yo tengo con la dirección empezó el año pasado en Kino, el ciclo escolar completo desde agosto. Fue mi primera experiencia como directora en nivel primaria y ahorita trabajo en Club de Leones 1, en la colonia La Matanza aquí en Hermosillo.

Aquí tengo grupos de 30 niños, son como 172 aproximadamente, porque son seis grupos nada más, en Bahía de Kino eran 307 niños era el doble de grupos, eran doce grupos. Apenas iniciamos el trabajo de capacitación con los maestros en el consejo técnico y me presenté en la escuela. Ya conocí a los maestros, los salones, las áreas e instalaciones de la escuela.

Bahía de Kino es una escuela con muchas áreas de oportunidad, tiene dos situaciones: lamentablemente es el trampolín para Hermosillo; la mayoría de las veces así como fue mi situación, ¡Ah bueno es Kino! me voy y luego me cambio a Hermosillo; entonces hay muchos directores que hacen lo mismo, incluso había ocasiones que tenían hasta

Lucía Urquijo López

dos directores por año. Es una escuela con ganas de que alguien se quede, entonces en un año no se ve ningún producto, me refiero por el tiempo.

El año que estuve sentí que apenas en mayo fue como que ¡sí vamos a trabajar! y ahora sí ya nos encarrilamos bien y vamos hacer esto y el ciclo se acabó, entonces se quedan muchas cosas inconclusas, y el maestro que llega pues vuelve a empezar otra vez perdido en lo que inicia. Por ejemplo: peticiones que se realizaron anteriormente, estos proyectos pendientes por hacer, se vuelve a perder continuidad, entonces en la escuela necesitan un maestro que se quede, las maestras de los doce grupos, tres maestras nada más eran de Kino y las demás viajaban todos los días, entonces el ambiente de la escuela era el de nadie.

Las maestras en su mayoría tienen dos años de servicio en Kino, ya tienen dos años viajando a diario, ésa es la situación de la escuela y luego la comunidad; con muchas necesidades, porque son problemas de alcoholismo, problemas sociales, violencia, es muy grande Bahía de Kino, no hay oportunidad en la misma escuela (son cuatro escuelas las que hay en Kino), aunque está chiquita, son dos turnos y hay muchos problemas con el trabajo de los papás, hay población que dura poco, ¡ay, es la temporada de la jaiba maestra!, es que se acabó la temporada de la jaiba y nos vamos a ir porque vamos a Sinaloa vamos a no sé, o a otra parte y se tienen que llevar a los niños o de igual manera

Lucía Urquijo López

vienen a medio ciclo: maestra es que venimos a trabajar a la temporada con los pescadores y traen niños entonces, y pues lamentablemente hay muchos papás que la situación principal es lo económico, tener algo para ofrecerle a los niños y están un poco descuidados los niños entonces. Hay muchas áreas de oportunidad para la escuela y la comunidad.

Otro problema es que las mamás que trabajan y dicen: es que yo salgo a trabajar a las seis de la mañana, entonces pues al niño cuando le mandábamos llamar porque tenía muchas faltas, es que maestra yo salgo a las seis de la mañana, lo dejo encargado y yo creí que sí lo mandaban. O es al revés: es que entran a trabajar a las doce de medio día y los niños salen a las doce y media, entonces en la tarde no, no había quien los atendiera. Hay de todo; porque también estaban quienes económicamente estaban muy bien y estaban muy bien atendidos los niños.

La escuela, precisamente en la que yo estaba era Lázaro Cárdenas 1, digamos la principal en el sentido que es la primera escuela que se fundó en Bahía de Kino, en el turno matutino la mayoría entra tarde y los niños quieren el turno matutino, entonces luego el turno vespertino tiene diez grupos y la población es menor. La mayoría se concentra en la escuela donde estaba como directora, y por eso se prestaban más esas diferencias quien estaba muy bien, y si llegaban los trabajadores, iban y dejaban a los hijos del patrón a la escuela y los recogían, y había quienes como los

Lucía Urquijo López

hijos de los pescadores que llegaban solos y se iban solos también.

El aprovechamiento escolar es bajo, casos de niños en sexto apenas queriendo dominar el proceso de lectoescritura, entonces USAER con mucho trabajo, porque hay niños que se tardaban en diferenciar si era por la situación de que los papás no los atendían, no había apoyo en casa o si los niños realmente tenían un problema específico de salud que les impidiera adquirir aprendizajes. Muchas experiencias en Bahía de Kino, bastante enriquecedor el trabajo, muy diferentes los casos que se presentaban.

Mis primeras rutinas como directora

En un día normal llegábamos a la escuela, viajábamos desde que nos íbamos de Hermosillo, porque salíamos a las seis de la mañana y viajábamos en un carro tres, cuatro maestras de la misma escuela, principalmente las que iban conmigo más preocupadas por la puntualidad, porque era de a más tardar 7:25 a.m. estar en la escuela entonces a las seis teníamos que salir de aquí, llegábamos a las 7:20, 7:25 y era llegar a la dirección, tocaban el timbre, los alumnos salían a formarse y desde el inicio, desde la formación yo entraba con

Lucía Urquijo López

los niños que llegaban tarde, porque había muchos problemas de puntualidad, entonces era mientras la maestra de guardia atendía el micrófono yo salía a la reja. Teníamos una reja y ahí yo esperaba a los niños que llegaban tarde, les daba su margen, yo ya salía a las 7:35 porque les daba chanza a los que llegaban cinco minutos tarde y los esperaba, anotaba a los niños que llegaban tarde, su nombre y grado, y ya pasaban a los salones.

En el inicio de ciclo, se presentaba mucha gente, atendía a muchos padres de familia, porque eran las solicitudes de becas, un día de inicio de ciclo era llegar y había muchos padres, porque eran becas de la comisaría, necesitaban todos constancia de estudios, entonces en la escuela no tenía secretaria y acudían conmigo para que les entregara la constancia y era estar llegando papás, estar llegando uno, dos, haciendo fila afuera para anotar los datos y darles las constancias. Atendía a los papás, checar los correos con el administrativo de supervisión, porque nos mandaban qué era lo que teníamos que hacer y era un paseo por los salones, nos llegaba información, aprovechar y saludar a los niños, ¡buenos días!, los saludábamos...

Otra de las actividades era entregar a la maestras si había algún pendiente de informes, pero trataba de ir personalmente, para saludar a los niños en lugar de mandarlos con los niños. Le preguntaba al intendente si había alguna novedad de un día anterior, si se ofrecía algo; al

Lucía Urquijo López

inicio del ciclo era mucho trabajo administrativo y hacer lo que nos solicitaban en supervisión. Los primeros días con la cuestión de las constancias se complicaba, porque llegando yo a la escuela no había computadora, pues no había impresora, no había nada, entonces tenía que tomarle los datos a los papás y ya que veía los pendientes, les pasaba a las maestras los pendientes, me iba a un café internet que está ahí cerca; hacia el trabajo primero en la computadora, sacaba las constancias y luego tenía que ir al café internet a imprimirlas y ya me regresaba.

A los papás les decía que después del recreo ya estaban las constancias, entonces empezaba a entregarlas y pues, se iba la mañana muy rápido. Después de que pasó el período de las constancias, pues era muy, muy parecido, porque era la rutina con los niños, con lo de asistencia, luego lo administrativo y lo mismo tratar de ir personalmente a los grupos, no mandar los recados, porque si es algo que me gustaba hacer, no estaba tan grande la escuela, me quitaba un poco de tiempo, pero aprovechaba si las maestras tenían algo que decirme, pues era el momento, ¡Maestra ahora que la veo verá, amaneció no sé, este vidrio cuarteado, o amaneció esto! y ya era lo que hacía.

Es difícil el cambio de maestra a directiva, a veces me sentía solitaria

¡Yo solicité ser directiva! A mí me gustaba mucho el trabajo con los alumnos, me gusta mucho y yo era maestra de primero y segundo, pero también yo ya tenía mi proyecto, tenía visualizado que en un período determinado, yo iba a la dirección, y me enfocaba al grupo y el año antepasado no, ya fue el año en que dije yo, ¡ya se llegó el momento!, me sigue gustando el grupo, pero definitivamente lo que era administrativo en la escuela, hay que hacer esto, y me gustaba tomar la iniciativa para organizarnos, tú haces esto, aquello. No me metía en lo administrativo porque en la escuela había secretaria, lo que es administrativo yo desconocía todo lo que era papeleo, documentación, pero respecto al demás trabajo en la escuela, era como que, verás: Maestra Lucía, por favor si me ayuda, vamos a no sé, vamos a organizar esto, a pues a mí me gustaba el trabajo con los maestros.

El ciclo ese llegó, fue mi momento, este período me despedí del grupo, ya lo fui asimilando, de no esperarme a cuando salga el boletín, ¡yo ya me voy! y resulta que sale el boletín, entonces ya lo tenía como un hecho por mi

Lucía Urquijo López

puntuación, ya me había preparado de que ya tenía la puntuación, nada más que fue la sorpresa de que ese año ya iba entrando todo lo que vino con la Reforma Educativa y eso, entonces eso a lo mejor aceleró, fue más definitiva para mis decisiones en cuanto a yo profesionalmente en mis proyectos, no nada más yo pensé así, fuimos varias y los puntajes se dispararon, fueron muy altos donde antes encontrabas una dirección de 2400, 2600 puntos en Hermosillo, yo tenía 3024 y ya no alcancé la última dirección en Hermosillo que eran cuatro ya me tuve que ir a Bahía de Kino, entonces ésa fue por decisión propia y el cambio fue muy drástico en la escuela.

Yo tenía 11 años trabajando en Hermosillo, en ese entonces éramos muchos, 37 personas trabajando en la escuela, era una escuela muy grande y todos teníamos mucho tiempo de conocernos, entonces ya uno tiene muchos círculos muy cercanos. Iniciar con la dirección es muy diferente, un ambiente muy sano, pero ya no sentía que había relaciones personales cercanas, ya era como que: ¡hola!, pues las muchachas aparte de que muy jovencitas, con demasiado respeto, ¡es la directora!, entonces tenían dos, tres años de servicio, ¡oiga maestra!, de usted y ante todo el respeto, y en la escuela es un ejemplo estaban platicando cuatro, cinco y de repente por alguna situación llegaba yo y se acababa la plática, es llegar y a un principio lo sentía yo como ¡ay, cómo extraño a mis amigas!, decía,

Lucía Urquijo López

porque al contrario, allá en la otra escuela ¿qué andas haciendo?, vente para acá, un recreo, vente para acá, verás, es que nos van a platicar algo, y aquí no, aquí era todo lo contrario.

Al principio me sentía muy solitaria, porque era cuestión completamente laboral, nada más laboral; yo entiendo que era otra generación, ellas tenían sus pláticas muy diferentes, entonces sí, el cambio lo sentí muy diferente, no fue fácil entender ese proceso, también de roles, porque luego ya por salud yo también empecé, no es que no, no soy yo Lucía, es el cargo que tengo de director, el que simplemente es diferente y era de yo acordarme, cuando estaba de maestra y que de repente llegaba una directora nueva y era como que pues claro, si ya estamos platicando de tu esposo, tus hijos tu casa, lo que tú hiciste, llegaba alguien, pues, guardábamos silencio, en lo que venía el proceso de adaptación; aparte, podría pensarse que me la llevo bien con la directora, y hasta puedo llegar cinco minutos tarde.

Ser director es un rol completamente diferente y yo lo que trataba era caminar despacio en lo que venía analizando cualquier situación, desde cómo lo sentía yo con las maestras. Me fui adaptando poco a poco, cada vez fui extrañando menos a mis compañeras, porque en un principio llegaba a tener cinco minutos en la hora del recreo, si daba la vuelta, salía y veía que todo estaba en orden, que los niños andaban jugando y todo normal; pero después era sentarme

Lucía Urquijo López

en la dirección sola. Después fue vamos a ver qué hay ahorita, qué otro pendiente sale. Y así fue como sentí el cambio emocional y de trabajo.

En la otra escuela me gustaba todo lo que era organizar a los compañeros, si había algo que podía ayudar. En lo administrativo, como había secretaria, ahí sí nunca me había metido, yo daba de alta mis calificaciones bimestrales y las inasistencia de los niños y lo de SICRES lo desconocía por completo, entonces llego y me llaman de supervisión, tiene que quedar lista la plantilla del personal, a pues ya estoy haciendo mi formatito éste y la mandaba y luego ya me la regresaban no es que ése no es, tienes que entrar a SICRES y ahí ya está el formato, tienes que capturar a los maestros, ¡ah bueno ahorita déjame!, ¿y cómo entro?, primero colgaba, bueno entonces tiene que ser así y luego ya habría SICRES, ¿y ahora qué hago?, no sé, y trataba de hacerle y batallé mucho y luego ya, ¿y cómo se hace? es que no sé, explícame, dime cómo, y ya aplástale aquí, ahora aquí, vete para acá vete para allá, ahora sí, captura el personal y el formato que te dé, ese es el que me tienes que enviar a mí, entonces administrativo sí hacía muchas cosas dobles, o preguntaba porque no sabía, simplemente llegaba una madre de familia y me decía que venía a dar de alta a un alumno, venía si había espacio bueno, ¿y luego ahora cómo la doy de alta?, porque no sabía dar de alta.

Lucía Urquijo López

Hubo mucha comunicación con la supervisión y ya ellos -no maestra-, y yo ¡ay otra vez te marco!, porque no sé dar de alta, y después venía alguien es que ahora a dar de baja, ¿ahora de baja cómo? y ya sobre la marcha, conforme iba necesitando las cosas, pedía la orientación. Hay mucha incertidumbre porque para los directivos no hay capacitación, es, ¡ah vente y ahora párate aquí! nada, yo fui en julio al boletín, me dijeron que gané la dirección, me presentaba el nueve de agosto, me presenté, llegué a supervisión y yo dije ¡ah pues qué bueno!, tenía dos sesiones en supervisión y luego ya me presentaba con los maestros, entonces llego a supervisión y dije: ¡ah pues, ahí me van a explicar!, y nada, siéntate ya la reunión empieza, y número uno vamos a ver esto y en el ciclo escolar van a hacer esto, igual que todos los maestros que eran diecinueve, entonces yo pensé, ahorita se van a dar ejemplos, ahorita me van a explicar, ya tomaba nota, trataba de, lo que podía, los dos días, se acabó el primer día y ya bien tarde y nada. El segundo día tampoco y ya cuando se acabó el viernes, ah bueno pues lo que vimos ustedes lo van a dar, ustedes van a impartir el consejo técnico.

Yo era muy acomodada en la otra escuela, pero con la maestra tenía el consejo técnico y ah, pues una actividad, a ver maestra yo le ayudo y hacia una actividad, pero yo no organizaba el curso completo y así fueron esos dos días, fue mi presentación y luego a bueno, no te preocupes aquí está

Lucía Urquijo López

un CD donde viene toda la información, el lunes te presentas a cargo con tus maestros y tenía tres días, el curso era tres días con mis maestros, entonces desde ahí me presenté, el fin de semana me compré computadora, porque mi computadora no tenía para CD, era una minilap y así, me dijeron en supervisión: toma, la información y me la dieron en un CD, y ahora, no pues me compré mi computadora, y desde el fin de semana ¡que se me noten menos los nervios decía!, que entre más domine el tema, aunque había cosas que no entendía, pero yo decía, tiene que parecer que sí las entiendo, me lo aprendí, estudié y estudié y estudié lo que hice ese fin de semana dije ¡que no me coman!, tener calma, aparentar mucha seguridad; independientemente como yo me sintiera de los nervios, que ellos vean como que no pasa nada, y sí, pues saque los tres días, y no vino ninguna capacitación.

En inicio del ciclo escolar aquí en el Centro Regional hubo una capacitación para maestros que íbamos iniciando con la dirección y yo venía muy contenta y dije, ya me van a enseñar a usar SICRE, me van a dar formatos y me van a decir cómo llenar formatos, me van a decir qué hacer con la dirección, entonces yo así, venía muy contenta con mi cuaderno para tomar muchas notas, pero resulta que el curso que nos dieron no era una capacitación administrativa, entonces ya llegamos y lo que nos dicen, que tenemos muchas obligaciones, que es una labor muy solitaria, que hay

Lucía Urquijo López

que tener mucho cuidado y yo, venía muy contenta porque iba aprender y me fui, ¿y ahora en que me metí?, porque también desconocía por completo las obligaciones que tenía un director, en el momento que nos hacen ver que los alumnos son tu responsabilidad desde el momento en que entran a clases, que entran a la escuela, ya son responsabilidad tuya y son cosas que yo no había visto, cuando me había visualizado, era sí me gusta el trabajo, yo me había enfocado en el trabajo que hacía el director, más no había visto la otra cara que eran las responsabilidades que tenía, es mucho más importante la labor del director de lo que yo pensaba, al grado de verlo como una influencia en el aprovechamiento escolar de los alumnos, entonces yo decía: si el director trabajó con los maestros, entonces ver esa proyección en los alumnos, que también influye en el aprendizaje de los alumnos, eso fue más o menos el inicio del cambio que sentí del grupo a la dirección, lo difícil es el primer año, entonces esperamos que ahora ya todo sea más fácil.

¡Tú también puedes jalar cajas!

De las principales fortalezas de un directivo, considero que la primera es el liderazgo, es una fortaleza que debes mostrar. Yo creía que si tenía esa capacidad de liderazgo, siempre me ha gustado andar en grupos, en una comisión, en

Lucía Urquijo López

otra comisión, entonces, primero yo resaltaría la capacidad de liderazgo y eso influye muchísimo, porque hay quien sí pueden ser muy buen líder y proyectar muchas cosas, pero saber comunicar se me hace muy necesario, porque muchas veces falla la comunicación, cuando estuve como maestra veía al director y decía: bueno, ¿qué hace?, puntos a favor y que pudiera mejorar, decía yo: -cuando sea directora, voy a tratar de no hacer eso-, entonces yo veía el liderazgo, veía la comunicación porque a veces el director no establecía buena comunicación y se perdía la buena idea.

La empatía con los maestros es otra fortaleza, tiene que haber un acercamiento para que ellos también, que acepten mejor las actividades que se van a realizar. Muchas veces los maestros se dan cuenta, cuando el director se inmiscuye en las labores y ven que no nada más es el de, ¡ay tú has esto, tú has esto y tú has esto!, entonces es el de, tú también como director jalas cajas, buscas, cuentas, llevas, traes, que vean también que estás haciendo las cosas, porque luego ya se levantan, si te ven que andas haciendo las cosas, ellos también se levantan y es como que, bueno, andamos jalando los libros, uniformes o andamos haciendo algo, ellos también se acercan, -¿puedo ayudar en algo?- entonces eso, que vean, mucha puntualidad y que se le dedica al trabajo; que se le da importancia a las cosas que se hacen, que las cosas se hacen bien, como que eso se

Lucía Urquijo López

trasmite, que puedan ellos ver qué hacer, ponerse a trabajar todos parejos, que vean eso que todos estamos trabajando.

Cálmate, respira, no pasa nada, tienes que tranquilizarte

Con los padres de familia hubo trabajo, se trabajó mucho, tuvimos una actividad nada más, una hamburguesada, pero hubo buena comunicación, porque me decían que había veces que chocaban padres de familia con la dirección y entonces fue un año tranquilo dentro de lo que cabe. Platicamos mucho con los padres de familia, les hacíamos ver lo que estábamos haciendo en la escuela, porque se desesperaban mucho.

Una problemática que hubo y que sí fue muy fuerte, en la comunidad no hay drenaje, entonces se utilizan las fosas, y ya tenía la escuela batallando mucho porque la fosa que estaba era desde que se creó la escuela, -la fosa séptica-, entonces se tiraba, me decían que ya pasaba en años anteriores, se pasaba y pues el agua salía en la parte del patio de la escuela, entonces era muy peligroso, era muy antihigiénico y pues, no había nada que hacer. Nosotros llamábamos a Secretaría, entonces los papás iban y ponían la queja, claro, yo les explicaba que se estaba haciendo algo y era mucho, y volvían a ir y me decían: maestra, vamos a

Lucía Urquijo López

hacer una carta a Secretaría, y ellos venían y hacían la carta; y hacían otra carta y otra; este, pero se les hacía ver a los papás, tomábamos medidas no, de cercar el área, cercar en el sentido, no con un cerco, sino cuidar el área, que los niños no pasaran.

Fue un proceso largo, pero logramos que construyeran una fosa nueva, entonces era lo que yo les decía a los de Secretaría: es que estoy conteniendo a los padres los más que podía, porque trataba que fueran conmigo, iban conmigo, se quejaban y escucharlos, pero hacerles ver que se estaba trabajando y tratar de contenerlos, era difícil. Yo les decía en Secretaría es que los padres van a tratar, van a cerrar la escuela. A los últimos días fue un reportero a hablar conmigo; al final se lograron dos cosas, cómo traté el asunto con los padres, de hacerles ver que me esperaran, que estábamos trabajando y el otro pues que pudimos conseguir que construyeran completamente la nueva fosa séptica.

En una ocasión una señora ya conocida en la escuela, de carácter muy fuerte, que a muchas personas les ocasionaba muchos problemas por su carácter, estábamos en formación, yo tomé el micrófono y estaba hablando con los niños de la importancia de llegar temprano, entonces de que había que llegar temprano, les decía: miren, para la hora que dan el timbre 7:30, ustedes ya deben estar aquí, entonces estaba hablando y la señora estaba dentro de la escuela al

Lucía Urquijo López

final de la cancha y desde allá me pega un grito, ¡pero maestra!, -me dice- y empezó hablar, pero ya no le alcancé a entender, yo escuché el grito y al voltear, ¡ay, ya sé quién es, dije yo! empieza a gritar y luego se viene conmigo, estábamos en la formación, estaban todos los niños formados y las maestras, y la señora viene y yo con el micrófono en la mano, se me hizo casi, casi en cámara lenta, de cuando venía de allá del fondo conmigo, ya viene, viene enrabiada, muy molesta y en eso inmediatamente dije: cálmate, respira, no pasa nada, tienes que tranquilizarte y luego me acordaba de las cosas que vimos aquí en el cursos, tienes que tranquilizar la situación.

En lo que llegó la madre, apague el micrófono y lo saque nada más para que no se escuchara, pues sí venía muy molesta, porque yo les estaba exigiendo a los niños que estuvieran aquí antes de las 7:30 y había maestras que llegaban 7:35, entonces que si a ellas también les iba a cerrar la puerta, que si las iba a dejar afuera. Muchas cosas me estaba diciendo, entonces yo a un principio la dejé hablar, que fue de lo que nos dijeron; no la interrumpí, porque dije yo, no quiero el problema hacerlo más grande, no la interrumpí, yo la dejé hablar, y ya cuando hubo un espacio, ya traté de hablar con ella y a un principio, ella me seguía alegando, pero es que señora usted también tiene que ver las maestras así llegan, es mínimo, usted sabe que cuando yo estoy aquí, estoy al pendiente, les abro, las espero, de

Lucía Urquijo López

repente, se fue dando la plática y le fue bajando, se le fue pasando el coraje, y luego ya después le dije, no se preocupe lo que debo hacer con las maestras lo hago, pero es diferente, las acciones que tomamos con los alumnos a con los maestros tiene 10 minutos de retardo, y créame que cuando las maestras llegan tarde, yo les pongo el retardo, total que se fue la señora más tranquila, pero yo no lo podía creer.

Desde el momento que yo la escuché de allá que me echó gritos y que todas las maestras al mismo tiempo que yo pensaba qué voy hacer ahorita que llegue la señora en lo que caminaba por la cancha, todas las maestras voltearon, y -es una señora conocida en la escuela precisamente por la manera que tiene de hablar- y todas voltearon y me vieron así de, y ahora qué va hacer la directora, y cuando se fue la señora a lo último, que se fue tranquila dije yo ¡ay!, lo sentí como un mérito, como un logro que pude hacer que la señora se tranquilizara y se fuera sin ningún problema. Las maestras luego ya se acercaron ¡Maestra es que desde que la vimos que venía la mamá, nos pusimos a ver qué va hacer!, porque ya es señora que de años atrás ya está muy identificada y sí es cierto, la señora se molestaba porque les cerraba, los niños los pasaban al salón, pero los detenía y para ella era molesto que detuviera a los niños y luego los apuntaba a los que llegaban tarde, entonces ésa fue una situación que se me hizo a mí muy significativa y me sirvió

Lucía Urquijo López

mucho dejar hablar a las personas. Además, cuando venían molestas, porque generalmente uno comente el error de: espéreme, espéreme, déjeme explicarle y llegan ellos ya molestos y uno todavía no los deja que se desahoguen primero y ya después se les pasa, no es de que se les quite lo molesto, pero sí se les va pasando, va bajando el tono de voz o la agresividad con la que llegan al principio, y eso me sirvió mucho para atender a los papás.

Maestra, la extrañamos mucho, me decían cuando dejé la escuela

Creo que me ven como trabajadora, porque hubo dos situaciones, donde yo no lo había percibido que ellos me habían visto así. El 15 de mayo me mandan una tarjeta, y ahí pues cada quien me la dedica y dije yo: ¡ay yo no creía que las maestras, pues me vieran así!, y de que se les hacía que trabajaba; en lo que ellas me expresaban, era que trabajaba, pero se me hace que es una de las características que uno debe tener, y eso siempre me ha quedado claro, porque me decían sobre la dedicación, pero que sí coincidían en que, pues que trabajaba mucho, después me puse a pensar y dije: pues es que realmente todo lo realizamos en la escuela.

Lucía Urquijo López

Hubo momentos de andar teniendo que jalar, ayudarle al conserje, o si tenía que, la hamburguesada que hicimos, o cualquier evento que había, andar haciendo las cosas y eso se me hace que les llamó la atención, y ahora hace poco me mandaron otro mensaje y que también me dio gusto, estaban los consejos técnicos y una maestra me mandó un mensaje: Maestra, las extrañamos mucho, nuestro nuevo director la odiará cuando la conozca, porque dice que cuando estaban platicando en el centro de cómputo, es que la maestra lo hacía así, es que la maestra hacía esto y es que la maestra y me dio risa el mensaje. Me tocó saludarlas recientemente, porque fui a entregarle unas cosas al director y se acercaron y me saludaron con mucho gusto, ¡ay maestra! y ¡cómo la extrañamos!, todavía no empiezan a trabajar, pero acordándose de las cosas buenas, ellas estaban recordando las cosas buenas. Una de las maestras me dice: ¡ay maestra!, ¿cómo le va a ir en la escuela? pues tengo seis grupos, no maestra, le va a ir muy bien, esperemos a ver cómo nos va, porque es una zona difícil, ¡ay maestra si pudo con nosotros, que éramos doce y nos hizo entrar al carril!, -dice-. Son esos detallitos que yo no me daba cuenta, es la euforia del inicio, pero ésa fue la retroalimentación que tuve por parte de ellas. La presidente de la sociedad de padres en una ocasión me dijo que era el estilo que tenía para tratar con ellos, porque ella identificó que tuve buena comunicación con los padres; -maestra es que es el estilo que usted tiene, usted nos atiende a todos y nos deja tranquilos,

Lucía Urquijo López

como que sin necesidad de ser muy fuerte, los hacía entender, porque los papás son muy fuertes para hablar, para enfrentar las situaciones, la forma que tienen, uno se siente agredido, pero es el estilo, yo entendí que era la comunidad en la que estaba, por eso digo que la comunicación me sirvió mucho.

Las hamburguesadas las hicimos para recolectar fondos para la escuela. Fueron 5,000 pesos que tuvimos de ganancia, poca gente participó, pero dentro de esa poca gente, estuve junto con ellos desde que inició la hamburguesada hasta que terminó, y las madres de familia eran las que se dieron cuenta, pues el de jalar, trabajar, era de ahora estoy en la parrilla, ahora estoy untando y fuimos pocas, porque teníamos problemas con la participación de los padres, pero el trabajo lo sacamos. Nosotras las preparamos en el desayunador de la escuela, se vendieron con los alumnos y les dábamos boletitos y las recogían a cierta hora.

A las madres de familia que trabajaron, que nos ayudaron a preparar las hamburguesas, yo les agradecí infinitamente porque sí, fue muy pesado y se esperaba más gente, porque se citaron dos mamás por grupo, entonces esperábamos 24 y de las 24 eran como 10, entonces no hubo oportunidad de relevos. Tuvieron desde el inicio hasta el final y ésta es la relación con las mamás, porque uno tiene relación con la sociedad de padres y generalmente es una o dos

Lucía Urquijo López

mamás y entonces ahí es más el contacto con las demás mamás de la escuela. Finalmente se les entregó un diploma por haber apoyado la actividad.

Mi primera práctica como maestra fue fatal, ¡estuve a punto de salirme!, pero lo superé con esfuerzo y trabajo

Estudí la Normal en el Centro Regional que está ubicado en Navojoa, no quería estudiar para maestra, quería estudiar comunicación, ¡era lo que yo quería!, lo que me emocionaba, pero por circunstancias familiares, económicas, además era muy pequeña de edad; no se dio la oportunidad, mi mamá fue la que me insistió mucho para que hiciera el examen en la normal. Ya había decidido cuando salí de la preparatoria ser contadora, porque estudie en el CBTIS y llevé contabilidad y me fue muy bien, se me facilitó, sentía que tenía talento, pero mi mamá estuvo muy insistente y logró que hiciera el examen en la normal en preescolar y me quedé para mi sorpresa, casi, casi hice el examen para no quedar, pero me quedé. Dije bueno, voy a probar, no me disgustaba la idea de ser maestra, pero ya tenía otras expectativas, quería ser universitaria y consideraba que aun cuando la normal era licenciatura no era una carrera universitaria.

Jesús Mónica Santiago Ramírez

Los estudiantes no creíamos que era una licenciatura de verdad, pero dije: bueno voy a probar. El primer año que me tocó ir a practicar me acuerdo que estuve a punto de salirme, ¡fue fatal, fatal para mí!, pero lo superé, con esfuerzo con trabajo. La educadora con la que estuve practicando me dio muy buena orientación y me ayudó a superar esa primer etapa tan difícil que no sé si a todos los estudiantes de la normal les pase, pero a mí me pasó y se convirtió en un reto, inicialmente estar en la normal no era un reto, fue una situación y una opción que considere de manera poco seria, ahora puedo reconocerlo. Cuando pasó esta primera crisis la carrera docente se convirtió en un reto y me despertó un deseo de dominarlo, de superarlo y empecé a encontrarle un sentido. Es curioso, fue una crisis que me ayudó a encontrarle algo que me llamara la atención, me di cuenta que podía darme muchas cosas que me hacían sentir satisfecha.

Terminé la licenciatura y me dediqué a dar clases, no abandoné la pasión de ser comunicadora, cuando estaba estudiando, me hice locutora en Navojoa, participaba en un programa que transmitían por las tardes, esto me ayudó también a tener seguridad y tener liderazgo en la escuela normal, me dio muchos elementos.

Cuando salí de la normal me fui a trabajar a Caborca y ahí me dediqué también a la locución, estuve ocupada en dos cosas, dure allá tres años y me trasladé a Hermosillo. En

Jesús Mónica Santiago Ramírez

Hermosillo me dediqué tanto a la enseñanza como a la locución, pero al estar trabajando en dos cosas tan diferentes mis esfuerzos se duplicaban y entendí que para tener una carrera debía dedicarme a una sola cosa, porque estaba en dos mundos y los esfuerzos que hacía se diluían y yo lo que quería era labrar un futuro, hacer una carrera, porque lo que sí tenía muy claro era que tenía que hacer una carrera dentro del magisterio, entonces me dedico de lleno a la parte académica y entonces empieza a nacer mi vocación de ser algo más que maestra, sentía esa necesidad y empiezo a ver el ascenso como una necesidad para mi carrera, mi desarrollo personal y profesional.

¡Yo quería ser directora, yo lo busqué y el que busca encuentra!

Mi adscripción actual es jardín de niños Gilberto Escobosa Gámez, este jardín de niños es muy atípico porque es muy grande, tiene 11 grupos, 9 en el turno matutino y 2 grupos en el turno vespertino. Hay más de 300 alumnos. Estoy ahí desde enero de 2014, es de sostenimiento público, federalizado, ubicado en una colonia al sur de la ciudad. Es una comunidad de bajos recursos, las familias son numerosas tienen muchos niños, por eso es tan grande, además tiene

Jesús Mónica Santiago Ramírez

otra característica particular, durante algunos años no tuvo dirección efectiva, eso ha hecho que la operación sea complicada.

Tengo 10 años, con éste serían 11 como directora, ¿cómo llegué a ser directora?, pues porque yo lo busqué, yo quería ser directora, ésa es la verdad y ¡cuando lo buscas, pues el que busca encuentra!

Cuando tienes pocos años de servicio es difícil obtener el ascenso, el sistema, el escalafón y las cosas en las cuales puedes acceder a los puestos directivos son lentos, tienes que generar antigüedad y mientras generaba antigüedad empecé a buscar formas de cómo hacer otras cosas, participé en un programa de turno mixto, dos años estuve haciendo encuestas para fundar nuevos jardines, siempre anduve buscando cosas que hacer para lograr algo más, todo eso me dio herramientas que me prepararon. A la vuelta de los años veo, qué bueno que no logré un ascenso en ese tiempo porque no estaba preparada, no sé cómo me hubiera ido y resulta que el convertirme en directora fue algo que no me lo esperaba, yo me estuve preparando, anduve inquieta y de repente la oportunidad llegó a mí.

Un día hablando por teléfono, yo estaba trabajando en la Universidad Kino, tenía muy buena relación con la coordinadora y me dice la coordinadora: fíjate que me están llamando para que recomiende a alguien para abrir una

Jesús Mónica Santiago Ramírez

institución educativa, una primaria, alguien que pueda crear el concepto y que lo dirija y que se ponga a trabajar en él, (de iniciativa privada) ¿Cómo la ves?, me dice y le digo: ¡pues sí me gusta!, en ese tiempo yo estaba becada para estudiar el doctorado, trabajaba en la Universidad Kino como catedrática de tiempo parcial y el tiempo restante lo dedicaba a los estudios, entonces le digo: sí me interesa, entonces así llegó, me entrevisté con la persona que estaba buscando una directora, empezamos a platicar y le pareció pertinente mi perfil, él hizo la recomendación a los dueños, los dueños le habían encargado que buscara gente, me recomendó, me entrevisté con ellos y empecé en abril del 2004.

Empecé a trabajar y lo primero que hice fue la elaboración del proyecto en sí, el concepto, la misión, la visión y todo. Ya tenían avanzada una idea general sobre cómo querían, sobre qué líneas y todo, trabajé sobre el modelo educativo, sobre cómo se iba a vivir en las aulas, cuál sería la estrategia a trabajar, los trámites de autorización en la Secretaría de Educación y Cultura, contratar profesores. Ese trabajo se realizó entre abril y junio, en julio me fui a estudiar y se quedó el personal recibiendo la inscripción. En septiembre 2004 abrió sus puertas la escuela Liceo Tecnológico de Sonora, estuve ahí fabulosamente feliz 9 años, empezamos con 12 alumnos y cuando me fui dejé una escuela de 265 alumnos, con el proyecto de secundaria listo

Jesús Mónica Santiago Ramírez

para funcionar, en realidad ahí fue donde yo aprendí a ser directora, aprendí ahí en la práctica.

Tenía muchas ganas, era muy joven, a lo mejor tenía habilidades, inteligencia, pero el haberlo hecho, el haber recibido el apoyo, la confianza sobre todo de los dueños y de los papás, fue fundamental para que pudiera desarrollarme como directora y llevar a cabo esa tarea. Fue una experiencia muy bonita y ahora que me incorporo a lo que al sostenimiento público, (estando trabajando ahí en el Liceo, conservé mis derechos en las instituciones públicas en el sector educativo y gané un ascenso), de directora efectiva, y afortunadamente con la experiencia que ya tuve en la institución privada, la experiencia me es útil para desempeñarme con mayor soltura y conocimiento.

Las dos experiencias son muy buenas, porque aprendes de las dos y te vas dando cuenta cómo puedes hacerlo mejor. Como docente trabajé de 1991 al 2004, duré como 10 años más o menos, ahorita ya tengo veintitantos años, 7 años como docente frente a grupo en horario y servicio normal, los otros tres años empecé ya con turno mixto, pero en el turno vespertino, con los mismos niños de la mañana se quedaban en la tarde y había que darles otro tipo de actividades, recreativas, fue una buena experiencia, luego fundé un jardín de niños federal que lo tuvimos que cerrar, pero el siguiente año se abrió ya con clave y edificio, haciendo un recuento creo que me he dedicado mucho a

Jesús Mónica Santiago Ramírez

abrir instituciones y servicios nuevos, eso me produce satisfacción.

Me funcionan las agendas de actividades

Un día normal de trabajo, llegar a las 7:30 a.m. Todos los días aunque vaya a tener una reunión voy a la escuela primero, reviso pues que lleguen todos los profesores, en caso de que un profesor no llegue por alguna situación hay que prever qué se va a hacer con los alumnos, afortunadamente tengo un buen colectivo, y no hay sobresaltos en ese sentido, además siempre colaboran para que los alumnos estén atendidos. Al llegar a la escuela, reviso las instalaciones a ver si hay algún desperfecto, alguna situación que obstaculice el servicio educativo y resolverlo. Por la mañana al ingreso de los niños entran muchos padres de familia a solicitar documentación, credenciales, constancias, cartas para cambios, todos los días hay inscripciones, movimientos de control escolar: inscripciones y bajas; por lo tanto parte de la mañana, de las 8 que empiezan a llegar los papás, a las 9:30 es control escolar o personas que requieren resolver diferentes situaciones , ya de ahí voy a dar una vuelta a los grupos a ver cuántos niños vinieron y si hay alguna novedad, después de eso ya me dedico a hacer seguir mi agenda de actividades en la que tengo actividades

Jesús Mónica Santiago Ramírez

administrativas, de control escolar, académicas, de planeación estratégica y operativa, de evaluación, etc., más las que nos van sumando, entonces trato de estar agendada por prioridades, pero igual a veces me tengo que ir y no cumpla la agenda.

Lo más angustiante, lo que más puede mover la agenda es información que se solicite el área educativa (SEC) con carácter de urgente, que hay que subir al sistema, que hay que llevar un documento, que hay que llevar algo al área que lo sellen ya, de inmediato, porque si no, no le pagan a alguien por ejemplo. La escuela por ser un preescolar tan grande tiene muchas interinas, el año pasado yo tenía seis interinas, ahorita ya tengo cuatro, lo cual implica ciertos trámites adicionales a veces urgentes inmediatos, subir información de informes o cosas que de repente salen urgentes que no estaban programadas, si eso no pasa, pues sigo la agenda en la cual incluyo visitas a los salones, reuniones con padres de familia para llevar los asuntos de la mesa directiva y de los consejos de participación social que ahorita en el mes de septiembre apenas los estamos formando, ya formé la mesa directiva, pero me faltan los otros consejos.

En la agenda también está de manera consistente la revisión a los baños en la mañana los reviso que estén limpios, antes del recreo después del recreo, en el recreo me doy una vueltecita a ver cómo están las guardias, que los

Jesús Mónica Santiago Ramírez

niños estén bien atendidos, afortunadamente no hemos tenido accidentes, de hecho este ciclo no hemos tenido accidentes graves, el año pasado tuvimos un niño que se fracturó, se fracturó delante de nosotros, estaba jugando y se cayó, ese tipo de cosas estresan mucho. En primer lugar a mí porque soy la responsable de la seguridad de los niños y en segundo pues a la maestra o la que esté de guardia en el lugar donde se presentó el accidente, nosotros tenemos la responsabilidad ante el padre de familia que confía en que estamos velando por la seguridad de sus hijos, lo cual hacemos pero no somos infalibles.

En el tiempo que queda después del recreo generalmente si tengo algún trámite que hacer, me voy a esa hora para estar la mayor parte de la jornada. Así es un día no, de los cinco días de la semana dos o tres días tengo que salir a hacer algún trámite, alguna petición, llevar documentación a la supervisión, “n” número de cosas, reuniones, etc. Yo preferiría estar más en la escuela, pero es parte del trabajo de realizar las gestiones para que la escuela mejore sus servicios.

Con los grupos de la tarde el ciclo escolar pasado lo que hacía, que tenía cuatro grupos en la tarde, había prácticamente dos escuelas, ocho grupos en la mañana y cuatro en la tarde, un día al azar me iba en la tarde todo el turno, o sea me quedaba toda la jornada y tenía reunión con las maestras de la tarde. Tenemos reuniones de colectivo

Jesús Mónica Santiago Ramírez

todos los martes, si por algo no se puede el martes, me paso al miércoles o nos ponemos de acuerdo en que día nos reunimos, todas las semanas tenemos reuniones, porque unas de las dificultades en colectivos grandes es la comunicación, no necesariamente los ves a todos cuando los tienes que dar una información, entonces tienes que estar constantemente generando canales de comunicación, generamos un canal con los de USAER, hicimos una bitácora, porque era un teléfono descompuesto, había una comunicación ineficiente que nos ocasionaba malos entendidos, entonces generamos una bitácora, en ella se reporta qué niños fueron, qué niños no fueron, a quienes van a reagendar para el servicio y alguna situación que consideren importante, en la mañana las maestras les firman y también les ponen recaditos, quiero generar una bitácora también para nosotros, para poner todas las informaciones, ir generando esa costumbre de estar leyendo como un diario no, no sé a lo mejor le pongo un nombre chistoso, el chiste de hoy o algo así, porque si el principal reto que yo he visto es ese, la comunicación, estar todos enterados de todo, que no se desvirtúe, pues más o menos así es un día.

Tienes que buscar formas de automotivarte

Las habilidades fundamentales para poder dirigir son dos: tener una meta muy clara primero y la automotivación; por ejemplo cuando empecé a construir el proyecto de la escuela, se generaron metas muy claras, un perfil de escuela muy definido, contar con él te permite crear procedimientos que vayan y abonen a eso y con base en los resultados de lo que te das cuenta si vas siendo exitoso o no; es muy importante saber que estás logrando las cosas; al líder, al director, nadie lo motiva y eso es algo que uno debe de saber, debe de estar consciente de esa parte.

Tienes que buscar formas de automotivarte, tienes que tener muy claro de qué manera vas alimentando tu motivación de seguir siendo líder, porque si no, entras en el desánimo y en la amargura, me pasó, tuve rachas, y es muy lamentable, porque arrastras a tu grupo, arrastras a tu equipo en eso, aprendí cuando tuve un episodio de esa naturaleza me di cuenta que realmente lo que decía, lo que pensaba y lo que organizaba sí era importante para la gente, pensaba que no era, no me daba cuenta que era poderosa en ese sentido, pensaba que a nadie le importaba, ¿por qué? porque no tenía esa conciencia, creo que a muchos cuando tomamos un puesto directivo nos pasa eso, no somos

Jesús Mónica Santiago Ramírez

conscientes de ese poder, de cómo lo que decimos, la gente lo toma como algo cierto y actúa en consecuencia y cómo nuestras actitudes también las toma como algo importante y actúa en consecuencia, porque eres el que dirige, porque tú estás marcando la pauta, tienes que saber cuál es tu meta, de ahí derivar formas en cómo vas a darte cuenta que estás logrando la meta, porque eso te va a autoalimentar, y te va a dar también pautas de cómo mejorar aquello que no está funcionando.

Tienes que tener temple, es decir tienes que tratar las cosas con seriedad, controlar tu temperamento, porque si no estás tranquilo, la gente no va a estar, si entras en crisis, vas a transmitir eso. Es como cuando la mamá lleva por primera vez al niño a la escuela, si la mamá va temerosa, va llorando, va angustiada, le transmite esa sensación a su hijo y lo deja angustiado, entonces, tiene que tener esa seguridad el líder, sé lo que quiero, estoy seguro y la transmito a mi gente para que ellos se sientan seguros y generen en cada uno de sus espacios esa seguridad también, porque lo que la gente no permite a un líder es la vacilación y la tibieza, eso la gente no te lo perdona, te lo cobra, en algún momento, y eso no significa que seas inflexible, puedes cambiar de idea, de posición con las herramientas y con la justificación necesaria lo puedes hacer, sin embargo la seguridad no es negociable. Estas habilidades considero que son las fundamentales o al menos para mí han sido, ahí se derivan una serie de

Jesús Mónica Santiago Ramírez

habilidades concretas que te permiten manejar una institución educativa, tienes que ser organizado disciplinado, tener una línea, ser congruente, no puedes dar una política y tú no cumplirla, la tienes que cumplir solamente de esa manera la gente te va a seguir, sino va a jugar tu juego, necesitas crear una comunidad y para eso tenemos que ser congruentes, además tienes que ser buen administrador de los recursos con que cuentas en la escuela.

No tengo muchos recursos, pero sí muchas ideas

Cuando estaba en la iniciativa privada me preocupaba por generar ganancias, fue una habilidad que requería desarrollar, por el puesto que ocupaba, era importante crear nuevos servicios, que los servicios existentes fueran cada vez más rentables, esta experiencia me ayudó a saber administrar y ahora, que no tengo muchos recursos, tengo muchas ideas, ahora tengo que buscar la forma adecuar mis experiencias a las nuevas condiciones en las que estoy trabajando, porque antes tenía que crear un servicio con un precio, acá debo buscar de dónde voy a generar esos ingresos.

Tienes que lograr formar un equipo; había trabajado como educadora, como maestra y de alguna manera había

Jesús Mónica Santiago Ramírez

sido buena trabajando en los equipos de trabajo de profesores y notaba que ellos reconocían en mí ciertas habilidades de liderazgo, la gente me seguía, ¿cuándo me seguía?, me seguía cuando sabía de lo que estaba hablando y podía ayudar a construir algo, me sabía fortalecida en esa área y ése fue el estilo que tomé para ejercer el liderazgo en la escuela. Me convertí en un líder académico con los profesores, es la postura que tomé, porque era donde me sentía fuerte, fue natural, fácil; algunos de mis profesores habían sido mis alumnos, lo cual me facilitó el camino, con los que conocía y ellos contagiaron a los que no conocía y me reafirmaron como líder. No todo es miel sobre hojuelas y hubo algunas dificultades pero luego se fueron acomodando.

En la institución pública los profesores me reconocen porque soy una autoridad y tengo funciones normativas, apenas te puedo decir que estoy empezando a hacerme de seguidores, de uno o dos y tengo once profesores, dos intendentes y un profesor de educación física, ha sido bien complicado, estoy empezando y esto se convirtió en un reto. El ciclo escolar pasado fue cuando me inserté en el colectivo, fue muy complicado para empezar a dar mis ideas, para empezar a hacer un plan de trabajo bajo mi dirección, así que me adapté al colectivo escolar para no ser disruptiva y evitar rompimientos o conflictos. En este ciclo escolar vamos empezando. Soy bien sincera, ¡apenas empezamos! Estoy

Jesús Mónica Santiago Ramírez

tratando de retomar también la parte académica, aquí lo puedo hacer desde muchos ámbitos, porque ya tengo más experiencia, soy una figura normativa y sé también lo que voy a hacer, entonces estamos conformando qué queremos hacer de la escuela, esas metas, todavía están difusas y me tiene un poco descontrolada y la vorágine de la actividad que requiere un director a una institución pública es bastante, porque todos los trámites administrativos te tocan a ti, siento que he dado pasos, que voy avanzando y espero lograrlo, no tardarme mucho porque me gustaría que ese ciclo escolar lo viviéramos diferente y que lográramos muchas cosas.

Uno de mis mejores retos: ¡Aprendí a tomar lo mejor de las personas!

Se me viene a la mente en general como un antes y un después en la historia que he tenido, en la historia de mi vida, hago como un bloque, ese bloque de nueve años como una primera etapa, de formarme, de iniciar y de realmente poder llegar a considerarme que había adquirido algunas competencias para realizar las actividades de dirección. Todo ese tiempo lo que a mí me dejó fue mucho aprendizaje más que nada personal, porque cada uno de los retos que tuve

Jesús Mónica Santiago Ramírez

que enfrentar y que busqué me dejaron mucho conocimiento y me ayudaron a entender más a las personas en sí, porque finalmente todo esto se mueve a través de las intenciones de las personas, es decir, cuando estamos en un puesto de trabajo: en la escuela, tenemos motivaciones muy específicas, aprendí a tomar eso, a tomar lo mejor de las personas y me ha dejado muchas cosas muy agradables. De repente me he encontrado alumnos con los cuales trabajamos mucho y sentíamos que no avanzábamos, que estábamos donde mismo, que sentíamos que no estábamos haciendo las cosas bien y a la vuelta de los años nos volvemos a encontrar y vemos cambios asombrosos eso ha sido gratificante. También me encuentro a profesores que empezaron con nosotros, que estaban empezando a ser profesores y ahora los encuentro exitosos, dirigiendo, creando; no es que haya sido gracias a mí, pero me tocó participar en los procesos de formación que tuvieron, me hace sentir que hice cosas correctas, que no lo hice tan mal. Que aporté algo. El hecho de ahora ir a la escuela donde están mis hijas, la cual inicié en 2004, en la cual ya no trabajo, pero que están allí mis hijas y ver en lo que se ha convertido, me pone feliz, lo siento así como si fuera un hijo, sí, te digo, ¡ay órale!, ¡mírale!, yo lo vi nacer y todo y ya lo que pase de aquí en adelante pues ya será responsabilidad de otras personas verdad, pero sí se siente en parte uno y sí sientes que aportaste para que se construyera.

Algunas de mis fortalezas

Una habilidad que desarrollé y con la cual sigo trabajando de manera permanente es controlar mis propias emociones, mi forma de actuación, me resultaba complejo y fue una habilidad que detecté que tenía que trabajar, afortunadamente al tener el conocimiento de esa necesidad, sí lo cuidé y creo que lo he desarrollado un poco. Algo que sí se me da fácil es trabajar en equipo. Para mí es muy fácil trabajar con diferentes tipos de personas, no tengo problema, me adapto, soy muy adaptable, muy flexible.

Siempre me gusta conocer más, saber más, eso también ha sido algo que me ha ayudado, porque finalmente la mayoría de nosotros cuando entramos a ser directores o a dirigir, no lo puedes saber todo, desconocemos muchas cosas, pero sí es importante esa necesidad de querer saber e indagar; además en esos tiempos que todo cambia de un día para otro, trabajo mucho en ser organizada, creo que ya he logrado una estructura con la que estoy más o menos satisfecha y que me permite organizarme; ya que la necesidad de estar en diferentes ambientes, (aun cuando me trasladé a esos dos ambientes que era la comunicación y la educación), me vine nada más al educativo, de todas maneras tengo muchas actividades al ser directora y

Jesús Mónica Santiago Ramírez

responsable de la división de Gestión e Innovación del CRFDIES, entonces hay que ser organizado y medir los tiempos, soy muy práctica, trato de tener metas específicas e irme sobre ellas, no darle muchas vueltas al asunto.

Tengo muchas habilidades lingüísticas de discurso, de convencimiento de cómo conversar con las personas, porque esto se trata de que tienes que platicar con papás, con tus jefes, con los niños, con los maestros; entonces el manejo adecuado de un discurso te ayuda bastante, me pongo a veces a acordarme de cuando empecé y cómo lo hacía y me da pena, y creo que hay mucho que avanzar todavía.

Tengo también yo mucha habilidad de síntesis, de captar la información clave que me ha estado dando la gente y las situaciones; precisamente por esa necesidad de poder resolver todo: ¡Ajá, así, me está diciendo algo, no!, y pues la gente te dice y te suelta todo, con emoción y con todo, tienes que estar pensando: ¿Qué es lo que quiere? ¿Qué es lo que quiere realmente? ¿Qué está tratando de decirme? para poder ver yo qué le puedo ofrecer, yo cómo lo puedo ayudar, y que ese terreno sea un poquito más fácil, y sea de una manera adecuada, esas serían las que pienso que tengo.

**Generalidades del
Diplomado: Formación
de líderes educativos en
coaching desarrollador y
ontológico**

El diplomado “Formación de líderes educativos en *coaching* desarrollador y ontológico” constituye una propuesta de formación continua para docentes, directivos, supervisores, asesores técnicos pedagógicos y aquellos interesados en potenciar las capacidades de liderazgo participativo y facultativo esencial para promover el desarrollo de competencias en el colectivo y construir una cultura escolar de alto desempeño. Según Echeverría (2003), una cultura de alto desempeño es aquella que incorpora en sus prácticas y modelos de trabajo cotidiano, el enfoque en resultados, por lo que cuenta con procesos de enseñanza-aprendizaje efectivos y responde a las demandas de formación educativa.

El propósito principal de este diplomado consiste en formar al directivo líder escolar en un liderazgo de estilo coach, tanto del tipo desarrollador como ontológico, esencial para promover el desarrollo profesional del colectivo y construir una cultura escolar de alto desempeño. Se pretende con esto, que el líder sea capaz de crear un ambiente de trabajo *impecable*; en donde la escucha activa, el manejo de juicios, la comunicación efectiva y el cumplimiento de promesas sean los pilares bajo los cuales se sustenta la cultura escolar. En este sentido, Echeverría (2003), sostiene que: “*hablar de un ambiente de trabajo impecable tiene que ver con trabajar en una cultura donde la comunicación efectiva, que incluye la escucha activa y el*

manejo de juicios, promueve el cumplimiento de promesas, incluyendo la capacidad de hacerse cargo de las mismas”.

El diplomado se fundamenta en los principios señalados por la Secretaría de Educación Pública en el Marco para el diseño de programas académicos de formación continua y superación profesional para docentes de educación básica en servicio 2012-2013, que establece la articulación de la educación básica bajo el enfoque del *desarrollo por competencias* (principio pedagógico 1.5 del acuerdo 592), lo que requiere no sólo la transformación de la práctica docente, sino también de la gestión escolar, que sea capaz de crear ambientes propicios para el aprendizaje (principio pedagógico 1.3 del acuerdo 592) que promueve la generación de ambientes de aprendizaje que hagan frente a las exigencias de la continua revolución tecnológica, política y educativa.

Este marco regulatorio establece para los líderes educativos una serie de competencias claves que deben desarrollar y fortalecer, con un estilo de formación flexible y polivalente y teniendo la capacidad para trabajar en colaboración con todos los actores de la comunidad educativa (principio pedagógico 1.4 del Acuerdo 592), que propone el trabajo colaborativo para la construcción de los aprendizajes.

La propuesta de formación privilegia el análisis y la reflexión de la trascendencia de la propia persona del líder, en el desarrollo de funciones que son relevantes para sí mismo, para su comunidad escolar y principalmente para la formación de las nuevas generaciones de líderes.

El diplomado tiene una duración de 150 horas distribuidas en siete módulos, cada módulo contempla entre 20 y 22 horas. Estas 150 horas se cubren en un período de cuatro meses. Dentro de cada módulo se establece el tiempo estimado para cada actividad de aprendizaje; sin embargo, dependerá de cómo evoluciona el grupo (la respuesta en términos de comprensión y aplicación del conocimiento) si han de realizarse ajustes en la duración de estas actividad, ya sea durante el mismo diplomado o como parte de implementaciones posteriores. En otras palabras, el diseño no corresponde a una estructura rígida y más bien permite adaptarse a las respuestas de los participantes.

Las sesiones se llevan a cabo en dos modalidades: presencial y virtual. Los módulos 1, 3, 4 y 6-7 se ofrecen en formato presencial y los módulos 2 y 5 se ofrecen en formato virtual, utilizando para ello foros de discusión y asesorías virtuales en la plataforma Moodle del Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa de Sonora. Para el trabajo de seguimiento a distintas actividades y asesorías virtuales se estima un total de 15 horas mensuales adicionales por parte del facilitador.

Tabla 1. Mapa Curricular del Diplomado Formación de Líderes Educativos en Coaching Desarrollador y Ontológico.

Módulo I	Introducción al proceso de <i>coaching</i>
Módulo II	Manejo de juicios y disminución de las disfuncionalidades de un equipo de trabajo a través de conceptos de aprendizaje organizacional
Módulo III	Inteligencia emocional y capital emocional
Módulo IV	Formación del líder educativo como coach ontológico
Módulo V	Evaluación de las capacidades y competencias de <i>coaching</i> desarrollador y ontológico de la institución educativa.
Módulo VI	Administración efectiva del cambio y cumplimiento de promesas
Módulo VII	Evaluación final de los aprendizajes logrados por los participantes

El diseño de este diplomado fue elaborado por una especialista en aprendizaje organizacional, doctorado en innovación educativa y con 12 años de experiencia como facilitadora en temas de inteligencia emocional y coaching para líderes educativos.

**Percepciones,
pensamientos y
aprendizajes obtenidos
en el Diplomado:
Formación de líderes
educativos en *coaching*
desarrollador y
ontológico**

El proceso de *coaching* a mí me ha ayudado

En mi práctica como directora, es un tema que me gustaría verlo en tema de reunión con el colectivo docente, explicarles, porque ellos también como docentes deben trabajar en este proceso de coaching y pues a mí que me ha ayudado, me ha ayudado a comprender más cómo llevar a cabo este procedimiento por ejemplo lo que se debe de considerar desde lo lingüístico, la forma en que nos tenemos que comunicar, ya sea de manera en el colectivo o cuando se atienden las problemáticas personales con los alumnos, docentes y padres de familia, cómo debe uno de actuar, como debe ser el procedimiento de escucha, las preguntas todos esos detalles lingüísticos la corporalidad y la emocionalidad, estos tres detalles son muy importantes para desarrollar este proceso de coaching.

Me sirvieron muchos ejercicios cuando estábamos estudiando el diplomado, cuando estábamos ante un conflicto, cómo resolverlo mediante el coaching, es un tema que se debe de analizar con profundidad y estoy tratando de practicarlo, de no olvidar.

Realmente me hace falta ponerlo más en práctica, los indicadores que nos van guiando en este proceso de

Angélica Valenzuela Bernal

coaching sí hay que tenerlos muy presentes y ponerlos en práctica, porque con la rutina y los procesos mentales que uno trae, sigue cometiendo errores, por ejemplo: yo ayer que tuve una reunión, analizo lo que hice, cómo fue mi actuación, ¿qué debí de haber hecho desde el coaching? ¿qué me faltó?, reflexionar e ir mejorando con estos conocimientos. Por ejemplo, comentaba una compañera del diplomado que le pareció todo muy rápido, le gustaría que se ampliara más esto, que se hiciera una especialidad y lo mismo estoy diciendo ahorita, son conocimientos que adquirimos en ese momento, pero hay que seguir profundizando y llevarlos a la práctica mediante procesos de autoevaluación.

Apoyar, ayudar, encaminar

Hay muchas cosas que aprendí, que realmente el tiempo que uno está dentro del aula o dentro escuchando, pues realmente es poco y tiene que ser más la práctica, entonces uno está tratando de poner en práctica lo que uno adquirió aquí. A mí me ha ayudado mucho este diplomado con otro diplomado que llevé que es de mediación, entonces yo creo que se complementan ambos, que uno puede apoyar y ayudar.

En el puesto que estoy ahorita hay muchas situaciones que los maestros nos ponen, entonces uno trata de encaminarlos al diplomado, al cual yo con mucho interés asistí precisamente viendo estas situaciones, a veces uno llega como a una institución y ¡caramba y ahora qué hago!, cuáles son mis cualidades que yo tengo que desarrollar para poder ayudar a este maestro que trae este problema, que puede para uno una tontería o para los niños que hacen cosas con su compañeros y llegan con uno y le dicen a uno, le vienen y le dicen al papá o la mamá y es algo que está previsto como la solución al problema también. No quiero decir que las magnitudes de los problemas de los maestros sean problema de los niños verdad, pero si uno puede apoyar a los maestros puede uno ya tener un juicio más claro, más

Antonio Aldana Aldana

actual sobre algunas actitudes, sobre unas situaciones que se presentan, puede uno ya actuar y resolver o aconsejar mejor dicho, más o menos encaminar al maestro a una solución, entonces es lo que a mí me sirvió este diplomado.

Necesita uno seguir trabajando, seguir estudiando, seguir aprendiendo, hay muchas cosas que se le pasan a uno, que tiene que ir haciendo, recordar todavía otras cosas para poder decir ya, efectivamente ya está aprendido.

¡No hay preparación para ser directores!

El diplomado tiene su génesis en una línea de investigación que trabajé cuando estaba estudiando el doctorado, desde entonces empecé a revisar los estudios que se han hecho sobre liderazgo, dirección escolar, comunidades de aprendizaje, comunidades que aprenden. Hice la revisión de literatura sobre el tema y encontré muy poca información empírica. Me pregunté qué estaba pasando con la formación de directores. Detectamos en primer lugar una gran cantidad de información acerca de la poca preparación para ser directores. En la investigación doctoral encontré casos como el de un director que me decía: “me preparé para maestro, pero no para director, ya que gano la plaza pues llego a la comunidad y me encuentro con que tenía que saber tantas cosas que las fui aprendiendo dándome contra la pared”. Fueron 20 casos que nos ilustran la gran necesidad de formar a los directores.

Posteriormente cuando cursé la especialidad tuve a bien compartir un proyecto con otra compañera, la maestra Gabriela Mora y allí hicimos un diagnóstico de la zona escolar en donde era supervisora, además de los resultados de la investigación doctoral que ya tenía y de otros estudios que estaban emergiendo de la investigación de directores

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

exitosos. La información obtenida al mismo tiempo iba dando nombre a los contenidos que se tenían que trabajar en la formación de directores. Nos reunimos con otros colegas especialistas más que nada en la práctica en liderazgo escolar y con ellos se construye lo que es el plan de estudios para la maestría en gestión educativa. En ese tránsito coincidimos con otra colega, la doctora Pilar González de Chihuahua, que es especialista en coaching, y que atiende una necesidad muy específica en la función del líder: la competencia comunicativa.

El coaching te ofrece herramientas que son para mejorar esta competencia comunicativa como un líder de una institución educativa y de allí primeramente es ella, quien tomando los elementos como especialista en coaching, diseña el diplomado y luego viene la intervención de otros especialistas que han mejorado el primer diseño del diplomado que hizo la Dra. Pilar González. Creo que la edición donde ya intervinieron otros colegas que son directores le dio ese toque que va llegándole más al directivo de cualquier nivel, porque todos los que están impartiendo módulo son en la práctica directores, supervisores o jefes de sector y son cercanos a la realidad educativa. Ellos están compartiendo con los estudiantes del diplomado las experiencias del día a día y eso convence mucho.

Si bien teníamos elementos teóricos y estrategias de coaching, la parte de la experiencia de los que están

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

impartiendo el módulo completó esa amalgama que responde con mucha precisión a las preguntas que hacen los compañeros estudiantes al maestro. Saben de lo que están hablando, porque lo viven en la práctica. Creo que las próximas ediciones del diplomado van a ir mejor todavía, porque las estamos enriqueciendo incluso con la conformación de los grupos, creo que ése va siendo el nuevo rediseño, porque no solamente están directores, están personas que quieren ser directores y que en un período corto van a tener elementos para una de las funciones más importantes que tiene que ver con la comunicación y las relaciones humanas.

A mí me tocó estar en algunas sesiones, iba por períodos cortos, podían ser de media hora, y no había sesión en la que no encontrara beneficio para mí, yo estoy segura de que voy, entro ahorita al módulo que están trabajando y me va a volver a servir, yo les digo, estoy haciendo otro doctorado en la práctica con todo lo que he estudiado y todo lo que he vivido, todavía sigo aprendido mucho como líder. Creo que van mucho más allá del objetivo inicial y además es un programa corto de un semestre, mientras que en la maestría son cuatro semestres. Los que están estudiando el diplomado pueden aplicar esas herramientas en su propia casa, con su familia, tiene esa parte muy práctica.

A corto plazo tenemos que generar no solamente este tipo de diplomados, sino también un proyecto de más larga

Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante

duración como va a ser el doctorado, que le abone a la investigación de nuestras líneas que ya estamos trabajando y podamos tener más información que genere estos cambios que van a ir demandando nuestros programas.

Un líder no está adelante, ni atrás

Los contenidos del diplomado me prepararon mucho, había cosas que efectivamente como estaba de nuevo ingreso en la escuela y no entendía todos los procesos que se vivieron, ¡no porque yo sea la directora, los demás van a hacer lo que yo diga! Me van a escuchar, a lo mejor nadie me va a decir que no, pero en la práctica igual no la van a hacer si no les parece, entonces también dentro de las competencias está la capacidad de convencimiento y de involucrar a los demás, si no pierdes el lado humano, por este lado también puedes, más que enfocarte en lo administrativo.

El diplomado va mucho más allá, más de lo que está establecido, hay cosas detrás que puedes lograr con mucha actitud, si tú te involucras, si tú te comprometes, si ellos te ven también que estás, por ejemplo, el personal aparte de un guía y de un líder, necesita alguien que los acompañe, que vaya a su paso también, no es ir más adelante ni atrás. Ahorita actualmente entiendo que son muchos los sucesos en la práctica también, fortalecerse en la práctica, es una competencia, que puedes estudiar muchas cosas pero te toca presenciar situaciones que ni siquiera sabes que te van a pasar; o una caída de un alumno que pueda generar un

Ana Gloria Jiménez Williams

problema que, porque se cayó nada más y ya, tratar de tener entereza, de no tener quiebres, esa seriedad, ese dominio de los quiebres, es sobre todo lo que tiene uno que trabajar muchísimo, y qué bueno que haya capacitaciones así para que nos pongan también en una cruda realidad que sí existe, con otra perspectiva, hay una solución posible y sobre todo que te lleven de la mano a ver el problema, porque existe el problema y llegar a esa solución, que puedas proponerla.

Autoevaluarnos para reconocernos

Desde mi punto de vista los temas tratados en el diplomado son totalmente efectivos, yo les decía que yo me sentía de primer ingreso, pero al venir aquí pues me fortalecía y trataba de aplicar en todos los entornos que veíamos aquí en los análisis los días sábados. Cuando tocaban un tema, pues me sentía en el lugar, porque son realidades los temas que presenta el diplomado, son realidades que existen allí en la práctica y que a veces no tenemos esa capacidad de verlos de esta manera, entonces, sí que fue muy efectivo su aplicación y te fortalecen también para la prevención tanto para el personal como para la solución de problemas y entender nuestra dirección de trabajo y también ver otras experiencias que son efectivas.

Ana Gloria Jiménez Williams

Al final me gustó que presentamos otras problemáticas y cómo cada uno llegó a una alternativa de solución y también todos presentamos una problemática real, en el trato con los maestros, alumnos y padres de familia, todos presentaron, eso me gustó. Porque escuchábamos la manera de solucionarlo y en toda situación que ocurre en nuestra práctica, pero cada quien aprendió una, si no, no hubiéramos terminado el diplomado con tantos problemas que pudiéramos tener.

Qué bueno que se imparten este tipo de cursos y de contenidos, vaya que enriquecen nuestra práctica. En el curso nos dijeron que por ejemplo no existieran barreras en la comunicación y trato de aplicarlo en que cuando alguien te vaya a comentar un problema, que tú tengas el espacio para atender esta persona y de manera cercana y que dejes el espacio para atender esa persona para poder escuchar, para que todos tus cinco sentidos estén totalmente atentos. Entonces ahorita en eso estoy, estoy buscando, tengo el espacio sólo me falta acondicionarlo para atender esa situación, se comentaba que tuviéramos un sillón y que te sentaras tranquilamente, totalmente a escuchar también, que el padre de familia se sienta con esa atención que merece, igual el alumno y el docente.

Estoy viendo que la situación cambia, yo tenía un escritorio así grande, y que lo quitas y al padre de familia le das más confianza, al maestro también, con los niños como

Ana Gloria Jiménez Williams

que sienten más cercanía, no me ven tan así, pero con los padres y con los maestros sí, porque están impuestos a tener esto que limita o que te aleja. Hay otros ejemplos de situaciones que se presentan en la escuela y que tenemos que autoevaluarnos para reconocernos, esto también lo estoy aplicando, las barreras que existen dentro de la institución y que yo puedo con el trato continuo puedo ir disminuyendo, a lo mejor no los puedo quitar porque siempre me van a parecer algunas, pero sí puedo prevenir y disminuir, eso también estoy atendiendo, las barreras que hay internas en la escuela.

El coaching como forma de mejorar mi liderazgo

Yo creo que poder utilizar el coaching como una forma de mejorar mi relación también de liderazgo con mis maestros es buena, la otra cuestión es poder compartir con otros alumnos de diferentes edades y directivos de otros niveles, a mí me parece que enriquece mucho, y la otra cuestión es que es forma también de poder participar en las plataformas y poder hacer ésa que a nosotros no nos tocó como dentro de nuestra formación, aunque cuando la maestría en psicología ya era cuando empezaron aquí las computadoras y fuimos los primeros que estuvimos así relación con Arizona y creo que es una forma también de participar, estar entrando a plataformas que tienen que ser parte de una vida, no puedes decir, háganlo ustedes, yo creo que el usar las plataformas, es algo que me enriquece, pero sobre todo, cómo puedes aprender de los demás compañeros, el poder liderar de mejor forma dentro de tu trabajo y dentro de tu familia y dentro de todo, entonces ésa es mi expectativa.

No podemos juzgar a la persona por el puesto que realiza

Después del diplomado ya reforcé muchas cosas, porque nos hablaron de la comunicación y de la importancia de la comunicación, cómo nos expresamos, entonces ya digamos que esas ideas que yo tenía las empecé a pulir y venía la importancia de la comunicación, la importancia de ver cómo nosotros marcamos una diferencia entre la persona y el puesto, porque no podemos juzgar a una persona por el puesto que realiza, ¡es que no realiza bien su trabajo!, pero es su trabajo, lo que está haciendo, no es la persona, como que marcar esa diferencia me gustó mucho ver cómo orientar las situaciones, tenía en parte mal entendido lo que era la labor del director, en el sentido de cómo ser director; yo entendía que era dar soluciones, entonces ya vimos con el diplomado que no, no es uno dar soluciones, es orientar a los demás para que tomen las mejores decisiones y es menos desgastante para uno, porque antes era como que ¡ay no, es que el director tiene que tener una solución para todo! y ya después hacerme ver de que no, o sea, las decisiones al fin y al cabo las toma cada persona, es orientarlos nada más a la toma de esas decisiones, cómo tratar a las demás personas, y vuelve a caer mucho alrededor de la importancia de la comunicación.

Lucía Urquijo López

Todo el diplomado estuvo muy interesante, yo reafirmaba lo que veía con las actividades que tenía, el tipo de personal, como hay diferente tipo de personal, cada quien es diferente, empieza a conocer a las personas y cumple con esas personas que no nos van a dar más, hay personas que sí nos van a dar, hay personas que van actuar de diferente manera, entonces nos hicieron ver que es normal eso, entonces hay que tratar a cada persona diferente nada más, para que nos puedan ayudar en la labor.

Después que empezamos el diplomado, me llamó la atención porque hubo dos situaciones que se presentaron en las que hice lo que nos recomendaron y que me sirvió mucho: en una ocasión una maestra llega a la dirección y yo estaba trabajando en la computadora y veo que la maestra nada más se asoma y como que nada más se asomó, entonces maestra le dije: ¿se te ofrece algo? y dudó un poco, entonces, ya aquí nos habían comentado que les dedicáramos por lo menos un ratito a cada quien, esa cercanía con los maestros, una comunicación visual y lo habíamos estado viendo aquí, y yo dije ah, cerré la computadora y la puse un lado, ¿maestra se te ofrece algo? y ya como que me dijo: es que maestra está ocupada y ya se acercó y sí tenía una situación personal que le habían llamado, pero en ese momento traté de atenderla completamente, dejar de hacer lo que estaba haciendo y sentarme de frente a ella y ya escucharla, ¡porque fue lo

Lucía Urquijo López

único que hice! y cuando se fue la maestra me dice: bueno maestra ya me voy, muchas gracias, le dije de nada, en serio me dijo: maestra muchas gracias por escucharme porque nada más es eso, nada más la escuché. Esto fue una sensación de satisfacción y sentí que fue significativa también para la maestra, porque sentí de ahí en adelante un poquito más de cercanía con ella, no una relación de amistad, pero sí una relación más cercana, y todo a través de la comunicación, la respiración, para que no nos ganen las emociones y tratar cualquier situación con padres, con maestros, con alumnos, fueron de las cosas que en el trascurso del ciclo sentí que me ayudaron mucho.

¡Yo quería entrar como alumna al diplomado!

Originalmente a mí me interesó participar en este diplomado, yo quería entrar como alumna, pero no me dejaron, pues había mucho trabajo y poca gente, entonces no te metes. Fue mucho trabajo, pero me parece que fue el momento justo en el que tenía que entrar porque así me empapé de todo lo que es el diplomado, entonces puedo dirigirlo de una manera más fácil, que sé exactamente de qué habla cada parte, pero además de eso me dio la oportunidad de cursarlo de alguna manera y de recibir la asesoría de Pilar.

Yo tuve la intención de ser alumna porque reconozco que en el tiempo que yo he ejercido la dirección de instituciones, que lo que más cuidado, lo que más cuidado debes de tener es precisamente el manejo de la gente, a tus subalternos, a tus colegas, a los superiores, a los padres de familia, a todos, cómo dirigirte con ellos, pero en pocas opciones formativas te enseñan cómo, o sea muy pocas la verdad, entonces pues no quería perderme la oportunidad de poder tener esa información, y tratar de poner algo en práctica, entonces para mí lo que me aportó fue practicar en el uso del lenguaje, o sea de orientar el manejo de juicios también fue, es algo que yo tenía en la mente que sabía que

Jesús Mónica Santiago

me decía mi sexto sentido que es algo que se debe de refinar, porque es una situación cotidiana en todos los contextos, el manejo de juicios infundados hay en todas partes, y es una de las primeras cosas que causa conflictos, ¿por qué? porque hay una falla en la comunicación, pero hay una falla en la comunicación que se da uno mismo, verdad, porque desde el momento que emites un juicio infundado, sin fundamento, tú ya te estás mandando un mensaje comunicativo erróneo o desvirtuado, a lo mejor no erróneo, pero desvirtuado y eso da pie a una conducta de esa naturaleza, entonces el analizarlo de esa manera, el poder estar en contacto con otras personas, como interlocutores sobre ese tema, pues a mí me ayudó a gestionar desde un punto de vista a lo mejor más técnico, más teórico, y pensar en posibles soluciones.

No es fácil llevarlo a la práctica, creo que requiere de mucho entrenamiento de uno mismo, es decir, de tener ese cuidado de saber que ésa es un área débil, y estar permanentemente autovigilándote o autoconteniéndote, para manejarlo de una manera adecuada, eso no siempre es fácil pues, como tengo esta meta de trabajar en esta parte creo que hay que explorar, yo elegí digamos, elegí que ésa era un área más crítica y que me gustaría trabajar con eso en mí y en mi colectivo docente hasta donde esto sea posible, pero también hay otras cosas muy interesantes como por ejemplo las disfuncionalidades de un equipo de trabajo.

Jesús Mónica Santiago

A mí me gustaría en una siguiente situación trabajar sobre cómo generar confianza en un equipo de trabajo, porque es difícil, es difícil si tú no elegiste el personal y si no, tienes que ir enganchando una forma en la cual quieren ser tus seguidores, tienes que buscar algo que les atraiga para que seas interesante y entonces ya que siga, entonces como ayuda para que te sigan y entonces empiezas a hacer una labor y, hacer la parábola de la rana hervida pero al revés, no donde se van metiendo en una dinámica positiva poco a poco, poco a poco hasta que ya logras consolidar un equipo no, entonces eso, esa preocupación yo la he platicado con otros directores y coinciden en que eso te lleva, no sé, como unos tres años, entonces, espero ir por buen camino y poder tomar algunos otros elementos no. Creo que esos fueron los más representativos y los que de alguna forma sí estamos trabajando ahorita, me servirá mucho meterme a las clases otra vez para recordar y volver a trabajar yo en mi centro, en mi centro escolar este tipo de actividades.

Los nuevos retos de la formación de directivos

Ahorita la idea es continuar con este mismo diplomado, para seguir cubriendo digamos la demanda que ya vimos que es mucha, en esta edición fue mucha demanda porque precisamente están conociendo los programas y

Jesús Mónica Santiago

ciertamente los directores no tienen muchas opciones en este tema. Se han dado otros diplomados por parte de la Secretaría de Educación y Cultura por ejemplo y de la SEP, pero solo para algunos medios, para algunos mandos, mandos directivos, jefes de sector y no para todos, entonces yo creo que este 2015 va a dar para que continuemos con esta misma temática, pero éste se debe reforzar en una continuación o en algo más específico sobre este tipo de formación que tiene que ver con las actitudes, con la formación de equipos de trabajo, con la inteligencia emocional, es algo que no se trabaja, no hay muchas opciones, ha habido en otras instituciones diplomados en mediación, que un poco tocan en lo que es la inteligencia emocional, pero ciertamente sí los directores pues sí se enfrentan a este tipo de retos, los cuáles a veces no tienen muchas herramientas de cómo solucionar conflictos, cómo generar equipos más eficientes, entonces en ese sentido yo creo que serían las siguientes emisiones de diplomados, obviamente vamos a recoger información de las opiniones de los directores, para pues en el transcurso del 2015 poder elaborar una propuesta formativa que pueda trabajarse ya en el 2016, ya para entonces este diplomado ya haya dado lo que había tenido que dar; no es que hayamos cubierto el 100 por ciento de la demanda, pero empezar también a diversificar la oferta para aquellos que ya han tomado una opción formativa en ese sentido y que quieran especializarse o tomar una rama muy especial de lo que es el manejo de las

Jesús Mónica Santiago

emociones, el manejo de equipos de trabajo, o el generar una cultura escolar en las escuelas en paz, en armonía, con buenas relaciones eso sí cuesta bastante trabajo.

Conclusiones

Asumir el liderazgo en los centros educativos no es una tarea fácil, consiste en hacerse cargo y responsabilizarse por una importante misión. Numerosos estudios sobre las prácticas de liderazgo del directivo escolar ponen en evidencia que estas tienen efectos sobre el compromiso de los estudiantes con la escuela (Leithwood, 2009; Pont, Nusche y Moorman, 2009); sobre el aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010; Murillo, 2010; Waters, Marzano y McNulty, 2005) y la participación comprometida de docentes y comunidad escolar (Murillo, 2010; Bolívar, 2013).

La función del directivo escolar es trascendental para el cumplimiento de los objetivos educativos, así mismo, el estilo de liderazgo que ejerce el director impacta directamente en la motivación y en el desarrollo de las capacidades de los maestros, además que influye en la construcción de una cultura escolar (OCDE, 2009). En este sentido, el director escolar tiene el gran reto de generar en la institución educativa la adquisición de la metacapacidad de resolver conflictos, esto es según Bolívar (2006) la “capacidad interna de cambio”, que permite al director involucrar al

colectivo docente en esquemas de trabajo que habiliten a la escuela a auto renovarse y lograr una verdadera cultura escolar. Esto se vincula con el desarrollo de habilidades de auto-monitoreo y auto-evaluación (Grant, 2012).

Las historias, experiencias y anécdotas que nos narran los directivos entrevistados que han laborado en diferentes niveles educativos, puestos directivos y en escuelas tanto de sostenimiento público como privado, permiten concluir que el líder escolar:

- Es una figura clave en la institución y su labor es compleja.
- Cuenta con múltiples habilidades y competencias para sostener un equipo de trabajo sólido.
- Establece una comunicación efectiva y un ambiente de trabajo armonioso que facilita la integración del colectivo en comunidades de práctica en busca de los aprendizajes de los alumnos.
- Manifiesta vocación y actitud de servicio, muestra sencillez y pasión en su labor.
- Posee autonomía, vista ésta como la capacidad para tomar decisiones y hacer frente a cuestiones de carácter pedagógico, administrativo y de gestión institucional.
- Tiene liderazgo académico, conoce la función de la escuela y sabe cómo se organiza el proceso de enseñanza aprendizaje.

La riqueza de discursos de este grupo de directivos permite identificar diversas filosofías, rutinas de trabajo, aspiraciones y motivos que les posibilitaron iniciar en la función de gestión educativa. Por otra parte, los directores también muestran similitudes en el ejercicio de su liderazgo y en las características que los distinguen como líderes escolares.

Un aspecto muy importante que deseamos destacar en este trabajo fue la formación que estos directivos tuvieron al participar en el Diplomado Formación de líderes escolares en Coaching desarrollador y ontológico. Aquí se puede visualizar una fuerte inclinación por atender la parte afectivo-emocional y social de su labor, ejerciendo con ello los conocimientos adquiridos a partir del programa que estuvo orientado fuertemente a que los directores fungieran en su práctica como coaches, esto es, ayudar a las personas a desarrollarse tanto en lo profesional como en lo personal, a través de la puesta en práctica de una serie de competencias profesionales claves para ejercer la función directiva.

La incorporación del “coaching” al mundo del trabajo de los directivos ha sido relevante en los últimos años, porque ha permitido no sólo centrarse en el desarrollo de técnicas aplicables en las instituciones educativas, sino en formar a los líderes en la incorporación de nuevas rutinas, que permitan mejorar y potenciar el desempeño escolar (Gorrochotegui-Martell, 2011).

La formación de líderes escolares en coaching atiende al proceso de autorregulación, que permite al directivo cuestionar los propios supuestos, enfrentar y desafiar pensamientos que lo desvíen de sus objetivos, para remplazarlos por pensamientos que generen sentimientos positivos y que, a su vez produzcan resultados tangibles. En este sentido, el verdadero “coaching” recupera la idea que todos/as estamos hechos para el cambio, (directivos, docentes, estudiantes, comunidad escolar); es decir, el crecimiento, aprendizaje y el autodesarrollo continuo. De allí que se haya adoptado este concepto como un procedimiento útil para enseñar competencias de liderazgo en los diversos actores educativos.

El Instituto Europeo del Coaching (2011) ha expresado que los principales beneficios del “coaching”, entre otros, son: 1) mejorar el desempeño y la productividad; 2) desarrollar al personal; 3) mejorar el aprendizaje; 4) mejorar las relaciones; 5) mejorar la calidad de vida de los individuos; 6) mejorar el uso de las habilidades y los recursos del personal; 7) ofrecer respuestas más rápidas y más eficaces; 8) mejorar la flexibilidad y adaptabilidad al cambio; 9) lograr un personal más motivado y creativo, y 10) cambiar la cultura de la organización (Gorrochotegui-Martell, 2011).

Los directivos entrevistados participaron en el Diplomado de Formación de líderes educativos en coaching desarrollador y ontológico que ofrece el Centro Regional de

Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora y muestran en sus relatos los conocimientos y la puesta en práctica de algunos elementos fundamentales en la formación en Coaching aprendidos, como la escucha activa, empatía, manejo de juicios, trabajo en equipos, comunicación efectiva, toma de acuerdos en grupo, entre otras.

Los directivos presentan una percepción favorable acerca de la formación en coaching que fue brindada en el diplomado; sus comentarios sostienen que luego de tomar el curso han identificado una mejora y comprensión de los procesos que se desarrollan en la función, reflexión de la práctica profesional y aplicación de estrategias para mejorar la comunicación y relaciones. Así mismo, recibieron elementos para desarrollar y fortalecer la competencia comunicativa que se encuentra vinculada a la capacidad de convencimiento para involucrar al personal y la solución de problemas.

Con base en las experiencias que narradas por los directivos sobre el diplomado se puede concluir que muchos de los objetivos planteados en el diseño se han cumplido, al formar directivos que practiquen un liderazgo Coach que permita promover el desarrollo profesional del colectivo escolar y generar una cultura de alto desempeño.

Las organizaciones más efectivas apuestan por un liderazgo basado en aprovechar los talentos de su personal, y en la medida de lo posible, facilitar su desarrollo y la transferencia del conocimiento y de las prácticas exitosas. De ahí que el directivo tradicional, poco transparente, autocrático y nada dialogante, debe dejar paso a unas relaciones sociales más abiertas, que alienten la capacidad de decisión de sus colaboradores, que es, en definitiva, el verdadero valor de la organización. Es aquí donde el “coaching” desempeña un papel importante en este cambio. No es fácil desempolvar talentos o detectarlos y potenciarlos, pero con técnicas avanzadas y profesionales muchas organizaciones están teniendo importantes mejoras en sus resultados (Asociación Española de Coaching, 2011).

El interés del CRFDIES y en particular de la División de Gestión e Innovación al realizar este trabajo consistió en situar al lector en la posición del directivo escolar, recurrir a estas vivencias, anécdotas, experiencias positivas y algunas limitaciones que forman parte cotidiana de la profesión; así mismo, recuperar sus opiniones sobre su participación en el Diplomado en Formación de Líderes Educativos en Coaching Desarrollador y Ontológico.

Este libro pone a disposición de investigadores, docentes y demás agentes educativos interesados en conocer ejemplos de vida profesional, experiencias que permitan brindar un acercamiento a la complejidad de lo que

se vive día a día dentro de las instituciones educativas desde la postura de un director.

Referencias

- Álvarez, M y Obiols, M. (2009). El proceso de toma de decisiones profesionales a través de Coaching. *Electronic Journal of Research in Educational Phsycology*, 7(2). pp. 877-900.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Antúnez, S. y Gairín, J. (2010). *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. España: Graó.
- Báez, T. (2012). La gestión escolar: El caso de la escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Sinaloa. En: Los ejes de la gestión educativa de nuestro tiempo. Leyva, A. y Báez, T. Coordinadores. Universidad Autónoma de Sinaloa. Ediciones Lirio.
- Bolívar, A. (2013). Construir la capacidad de mejora escolar: Liderazgo distribuido en una comunidad profesional de aprendizaje. *Educarnos*. (10).
- Bolívar, A. (2013). Liderazgo educativo. *Aula 221*. Mayo de 2013, pp. 12-17.

- Bolívar, A., Domingo, J. y Fernández, M. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en educación. Enfoque y metodología*. Madrid: La Muralla
- Bolívar, A. (2003). La asesoría al colectivo docente y el trabajo en el aula. En: *La asesoría a las escuelas Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros*. México, Secretaría de Educación Pública. pp. 75-105. Recuperado de <http://portalsej.jalisco.gob.mx/formacion-continua-superacion-profesional/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/formacion-continua-superacion-profesional/files/pdf/2abolivarasesoriapedagogica.pdf>
- Delory-Momberger, C. (2007). Elementos de antropología del sujeto intercultural. *Revista anthropos: Huellas del conocimiento*, (216), 42-49.
- Dietz, G. (2011). Hacia una etnografía doblemente reflexiva: una propuesta desde la antropología de la interculturalidad. *AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana*, 6(1), 3-26.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. JC Sáez editor.
- Grant, A. (2012). *Hacia una Psicología del Coaching*. Escuela de Psicología

Universidad de Sydney. Recuperado de http://www.inteco.cl/articulos/025/texto_esp.htm

Goodson, I. (2003). Hacia un desarrollo de las historias personales y profesionales de los docentes. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 8(19), 733-758.

Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de “coaching” en directivos escolares. Universidad de los Andes, Santiago, Chile. ISSN 0123–1294 | Educ. Vol. 14, No. 2 | Mayo-agosto de 2011 | pp. 369-387.

Harris, A., & Chapman, C. (2004). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *Democratic Learning: The challenge to school effectiveness*, 164-178.

Instituto Europeo del Coaching (2011). *Beneficios*. Recuperado de <http://institutoeuropeodecoaching.com/index2.php?n=20>.

Larrosa, J. (2002). *La experiencia de la lectura*. Literatura y formación. Barcelona: Laertes.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Área de Educación. Fundación Chile.

- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4, núm. 4e, 2006, pp. 11-24. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. España.
- Pesqueira, N. (2012). *El proceso de formación de la identidad directiva. En: Investigación y profesión docente.* Mungarro, J.; Figueroa, H. y Encinas, A. Compiladores. Hermosillo. 1 edición, mayo. Mora-Cantúa Editores, S.A. de C.V.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica.* OECD Publishing.
- Ricoeur, P. (1999). *Historia y narratividad.* Barcelona: Paidós-UAB.
- Ricoeur, P. (2006). *La vida: un relato en busca de narrador.* Ágora. Papeles de filosofía, vol. 25, núm. 2., pp. 9-22.
- Schön, D. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan.* Barcelona: Paidós.
- SEP (2012). *Marco para el Diseño de Programas Académicos de Formación Continua y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica en Servicio 2012-2013.*

Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, de la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública. México. Recuperado de <http://formacioncontinuuazac.gob.mx/iec/assets/FormacionContinua/MarcoParaDiseno-CN2012-13.pdf>

Waters, T.; Marzano, R. y McNulty, B. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Result*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.

Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). *¿Qué sabemos sobre nuestros directores en Chile?*. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Zemelman, H. (2010). El sujeto y su discurso en América Latina. [video] Cerezo Editores – IPECAL. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=pP5XgHYZJQ&list=PL6DCE2651E0202AB4>



Dr. José María Duarte Cruz

Nace en la ciudad de David, Provincia de Chiriquí, República de Panamá, es maestro de enseñanza primaria, título que obtuvo en la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena en Panamá. Es licenciado en Educación con Especialización en Orientación Educativa y Profesional, por la Universidad de Panamá (2003); Especialista en Trabajo Social con Familias; Profesor de Educación Media; Especialista en Docencia Superior.

Posee una maestría en Atención y Prevención de la Violencia Intrafamiliar con Enfoque de Género por la Universidad de Panamá y Doctorado en Filosofía con Orientación en Trabajo Social y Políticas Comparadas de Bienestar Social ofrecido por la Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2013.

Desde el año 1996 hasta el 2007 laboró como maestro de enseñanza primaria. Fue Asesor Educativo en la Fundación Gabriel Lewis Galindo (Panamá), desde 2007 hasta 2011 trabajó como docente tiempo parcial en la Facultad de Trabajo Social y Desarrollo Humano, UANL. Desde agosto de 2011 hasta julio 2013 laboró como Coordinador del Programa Aulas en Paz en Vía Educación A. C. Fue profesor de tiempo parcial en la Universidad de Sonora en el Departamento de Trabajo Social. Laboró en el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa en Sonora como profesor investigador de tiempo completo. Obtuvo una Cátedra CONACYT para jóvenes investigadores para laborar como profesor investigador en El Colegio de la Frontera Sur, Unidad San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Ha presentado ponencias y trabajos de investigación en congresos nacionales e internacionales, además, ha escrito varios capítulos en libros y publicado diversos artículos en revistas arbitradas e indexadas. Sus líneas de investigación son: Dimensiones del acoso escolar, Estudios de género y educación, Violencia¹⁷⁵ intrafamiliar, Familia y bienestar social y los Estudios de educación para la paz.

Mtra. Priscila María Monge Urquijo

Es originaria de Hermosillo, Sonora. Realizó estudios profesionales de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Sonora. Posteriormente cursó la Maestría en Docencia de la Educación Media Superior en la Universidad Pedagógica Nacional 261 en Hermosillo, Sonora. A partir de ahí ha tomado cursos especializados para la formación y actualización de docentes como el Diplomado para la Formación de Tutores en Línea de CREFAL.

Se ha desempeñado como docente y asesor en posgrado en la Escuela Normal Superior de Hermosillo, Centro de Estudios Educativos y Sindicales de la Sección 54 del SNTE, Universidad Pedagógica Nacional 261 y Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora. Laboró como analista técnico en el área de posgrado e investigación por cuatro años en la Coordinación General de Investigación, Desarrollo y Posgrado del Instituto de Formación Docente del Estado de Sonora. Ha colaborado en el diseño de planes de estudio de maestrías y evaluación de programas académicos. Asimismo, es diseñadora y facilitadora de cursos para el análisis de datos cualitativos y cuantitativos en la investigación educativa. Ha participado como ponente en congresos nacionales de educación, así como en la publicación de artículos enfocados a la actualización y profesionalización de docentes. Participa en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente como nuevo Profesor de Tiempo Completo.

Actualmente labora como Jefa del Departamento de Apoyo Administrativo de la División de Gestión e Innovación en el Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora.

El libro “Relatos de vida de directivos de escuelas sonorenses” constituye una iniciativa propuesta por el Centro Regional de Formación docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora. Contiene las voces de siete directivos de centros de enseñanza que laboran en escuelas del municipio de Hermosillo. Algunos se encuentran en la fase temprana de su trabajo como gestores, es decir, cuentan con uno o dos años en la función directiva; otros están en su fase media o de consolidación y algunos señalan que están laborando en sus últimos años de servicio, estos últimos relatan la gran satisfacción que sienten por la profesión que desempeñaron por tanto tiempo. Los primeros manifiestan el deseo, las ganas, motivaciones y el interés genuino por iniciar una carrera como gestores; el segundo grupo está ya encaminado hacia el desarrollo pleno de la profesión; y los últimos expresan algunos de sus logros y experiencias significativas que marcaron sus vidas, no sólo en el aspecto profesional, sino en el personal y familiar.

A través de los discursos, se presentan diferentes realidades sociales, prácticas, opiniones, percepciones, vivencias y modos de ser de estos profesionales de la educación. Su riqueza radica en la esencia de las experiencias, motivaciones, ideas, sentimientos, percepciones e historias que pueden convertirse en un espacio para la reflexión acerca de quienes ejercen la función directiva y para quienes desean ejercerla algún día; además, para aquellos interesados en conocer de viva voz algunos relatos de personas que decidieron en su trayectoria profesional convertirse en directivos escolares.



Gobierno del
Estado de Sonora

SEC
Secretaría
de Educación y Cultura



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

