

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,
Volumen 10, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1

EL TIEMPO DIRECTIVO Y SU ORGANIZACIÓN PARA LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA PRIMARIA

**THE MANAGEMENT TIME AND ITS ORGANIZATION
FOR THE ADMINISTRATIVE TASKS OF THE
PRIMARY SCHOOL**

Jessica Albina Ramirez Gaspar
Investigador Independiente, México

El Tiempo Directivo y su Organización para las Tareas Administrativas de la Escuela Primaria

Jessica Albina Ramirez Gaspar¹

jesy_raga16@live.com

<https://orcid.org/0000-0003-4807-7544>

Investigador Independiente

México

RESUMEN

El trabajo directivo en la escuela primaria es trascendental para el bienestar institucional, en él recae la responsabilidad del funcionamiento de la escuela, por lo que requiere de suficiente gestión de tiempo para realizar sus funciones. El estudio de esta acción es necesario para dar a conocer el trabajo que se realiza desde la gestión educativa en una institución pública. Este artículo es un trabajo cualitativo que responde a un estudio de caso, donde se documenta el trabajo de una directora efectiva en función de la organización que establece en su tiempo directivo, para realizar las actividades administrativas dentro de una escuela primaria. La información fue recolectada a través de observaciones y entrevistas a diferentes actores sociales involucrados en la dinámica institucional estudiada, obteniendo como principales resultados una tipología del tiempo directivo marcando las actividades que se realizan en cada uno de ellos, así mismo se clasificaron las actividades administrativas a través de los momentos en los que se realiza cada una dependiendo el tiempo en el que se requieran y se especifica la funcionalidad del tiempo para el desempeño de las actividades del quehacer directivo prestando principal énfasis en el trabajo administrativo.

Palabras clave: director, escuela primaria, tiempo, organización, tareas administrativas

¹ Autor principal

Correspondencia: jesy_raga16@live.com

The Management Time and its Organization for the Administrative Tasks of the Primary School

ABSTRACT

The work of school principals in primary schools is crucial for the institution's well-being. They bear the responsibility for the school's operation and therefore require effective time management to fulfill their duties. Studying this work is essential to understanding the educational management practices within a public institution. This article presents a qualitative case study documenting the work of an effective principal, focusing on how she organizes her time to carry out administrative activities within a primary school. Data was collected through observations and interviews with various stakeholders involved in the school's dynamics. The main findings include a typology of principal time, outlining the activities performed in each phase. Administrative activities were also classified according to when they are performed, based on the time required, and the functionality of time management for principal activities is specified, with particular emphasis on administrative tasks.

Keywords: director, elementary school, time, organization, administrative tasks

Artículo recibido 09 diciembre 2025
Aceptado para publicación: 12 enero 2026



INTRODUCCIÓN

Toda escuela primaria necesita de un líder administrativo y educativo que garantice la operatividad eficiente de la institución, el director, esta figura educativa requiere conocimientos y organización para cumplir con las funciones que su responsabilidad demandan, por eso, a partir de la incertidumbre por saber cómo organiza un director su tiempo para realizar sus actividades administrativas se desarrolló esta investigación, que presenta el estudio de esa organización directiva en una escuela primaria, considerando al tiempo como un ordenador de las actividades que lleva a cabo a lo largo de un ciclo escolar, establecidas por diferentes periodos de la vida en la escuela.

Contextualización del tema estudiado

La gestión escolar dentro de las escuelas de educación primaria está representada por la figura directiva, ésta desempeña un papel importante dentro de la institución ya que es el representante legal, responsable, autoridad inmediata y quien se encarga de manejar los asuntos que competen a la escuela. “En el quehacer educativo, el director o gerente educativo deben desarrollar tareas administrativas de manera eficiente y eficaz a fin de lograr que todos los actores y autores de la comunidad educativa trabajen por un fin común.” (Rifo, 2019, p.158)

Un director es el dirigente de la institución, quien se encarga de administrar los recursos para hacerla funcionar con éxito, desde el manejo de los recursos humanos, la organización de la institución, el manejo de documentos y en algunos casos hasta de las finanzas. La labor directiva requiere de atención y disposición por parte de quien esté al frente y necesita del manejo de tiempo suficiente y eficiente para desempeñar un trabajo con éxito.

En las instituciones de educación primaria es común que el trabajo que realice el director se enfoque en atender las solicitudes de sus autoridades educativas inmediatas, las cuales en su mayoría bajan en cadena de mando, a través de documentos escritos y convierten la labor del director en un acto enteramente administrativo que debe resolver y atender de manera inmediata y respondiendo de la misma manera en que se le solicita, ocupando de esta forma el tiempo directivo. El trabajo de los directivos escolares se ha convertido en una carga altamente administrativa en donde el control y la fiscalización, el llenado de formatos, la entrega de papelería, de invitaciones, de convocatorias, administrar los recursos humanos y materiales de la escuela, llevar información a los centros de trabajo



y exigir el cumplimiento burocrático de la entrega de papelería, consume la mayor parte de su tiempo (Torres, 2004, p. 120)

Las cuestiones administrativas son la principal actividad en la que los directores invierten su tiempo laboral dejando en segundo término las pedagógicas ya que estas últimas en su mayoría están atendidas por los docentes. Este tipo de prioridad se establece porque el sistema educativo actual lo demanda y el tiempo laboral de los directivos no les permite desempeñar todas sus funciones satisfactoriamente, por lo que se ven obligados a cumplir con mayor inmediatez los requerimientos administrativos de sus autoridades inmediatas.

El escaso tiempo con el que cuentan los directores les limita el ejecutar todas sus funciones puesto que el sistema educativo a través de sus autoridades inmediatas: supervisores, y jefes de sector, los mantienen ocupados realizando diferentes actividades que no necesariamente se relacionan con el funcionamiento de la escuela, sino más bien con el cumplimiento de requisitos burocráticos, propiciando un excesivo control administrativo de las escuelas primarias al mismo tiempo que se les exige que orienten el plantel para que la institución funcione con excelencia y la comunidad escolar integrada por docentes y estudiantes alcancen estándares de enseñanza y aprendizaje esperados.

Los directores tienen muchas responsabilidades y tareas que realizan en los diferentes tiempos a lo largo de cada ciclo y jornada escolar. Estas tareas directivas tienen que ver con: encargarse de asuntos académicos, administrar o delegar las operaciones cotidianas de la escuela, coordinar la disciplina de la institución, rellenar formatos, entregar documentaciones, entre otras, por eso la importancia de conocer como organiza el tiempo un director de primaria para atender el trabajo administrativo de su función.

Objetivos

- Conocer la organización del tiempo directivo para realizar las tareas administrativas de un escuela primaria.
- Descubrir las estrategias que un director efectivo utiliza para organizar el tiempo en las tareas administrativas en una escuela de educación primaria.
- Identificar logros en el uso de estrategias para la organización del tiempo directivo en las tareas administrativas de una escuela de educación primaria.



JUSTIFICACIÓN

El tiempo es un recurso indispensable y a la vez un valor escaso en cualquier organización y más al hablar de organizaciones educativas, como es el caso de la escuela primaria, donde en las jornadas escolares el tiempo disponible se torna insuficiente para dar respuesta a la gestión de las diferentes áreas de actividad, lo que obliga a fragmentar y dispersar el trabajo de los maestros (Antunez, 2004, p.81) a veces en una jornada de trabajo los docentes no alcanzan a completar las actividades programadas dadas las diferentes situaciones que se presentan en la vida escolar, algo parecido sucede en el área administrativa a cargo de la dirección escolar, pues ellos al estar al frente de la escuela atienden diferentes asuntos y tienen que cumplir con los requerimientos administrativos que solicitan las autoridades educativas.

Por eso es necesario analizar la organización del tiempo de los directores en sus actividades administrativas, al documentarla se proporciona información valiosa para mejorar la gestión del tiempo y priorizar las tareas de manera efectiva, al presentar estrategias y herramientas para su manejo se ayuda al director a reducir la carga de trabajo y aumentar la eficiencia. Se indentificó el uso del tiempo, lo cual permite se puedan hacer ajustes en el mismo para priorizar tareas importantes, a su vez favorece el aumento de la productividad y reduce el tiempo invertido en acciones poco esenciales dentro de la función.

MARCO REFERENCIAL

El director administrador y gestor escolar

El director escolar como gestor de una institución desempeña un papel trascendental en la dinámica de las escuelas y sus acciones determinan las bases para conseguir una escuela eficaz, no ejerce una labor sencilla pues tiene a su cargo la administración de una institución de la que se desprenden diferentes recursos que están bajo su responsabilidad, como los humanos, dentro de los cuales destacamos la plantilla docente, los alumnos que atiende la escuela y hasta los padres de familia o tutores de esos alumnos; los materiales como el edificio escolar, el mobiliario y el equipamiento de las aulas y los financieros dentro de los que se incluyen los ingresos y egresos de dinero, mayormente aportados por las sociedad de padres de familia y la tienda de consumo e inversiones que realiza la misma institución.

Dentro de la tarea administrativa de un director no solo se encuentra la movilidad de los recursos humanos, materiales y financieros, para mantener una escuela funcionando, también necesita tener al día tareas relacionadas con la administración de la información de la escuela y de los alumnos, como el registro y control escolar, las estadísticas, bajas y altas, etc., los vínculos y relaciones que la escuela y el director tiene con la supervisión escolar pues deben mantener una constante comunicación burocrática de alumnos y docentes, información sobre programas, concursos, actividades, resultados académicos, documentación de control de personal, disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela; y la administración y uso del tiempo laboral de las personas y de las jornadas escolares, dentro de la que encontramos los cronogramas de cada grupo, los planes de trabajo, calendarios escolares y las comisiones.

El director de primaria

El director de educación primaria es la figura de autoridad máxima de una institución, en el acuerdo 96 que establece la organización y el funcionamiento de las escuelas primarias, en su artículo catorce señala que el director es “aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.” (SEP, 1982) Su responsabilidad es cuidar y salvaguardar la integridad de los miembros de la escuela manteniendo una buena organización del lugar.

Los directores de escuelas primarias suelen estar frente a una institución que atiende a una considerable cantidad de estudiantes de entre cinco y doce años, así como docentes que se encargan de darle atención a estos estudiantes, deben poseer gran capacidad de organización ya que tienen a su cargo una gran responsabilidad, pues son los autorizados para hacer funcionar y administrar una institución. “La función directiva se considera como uno de los elementos fundamentales del buen funcionamiento de los centros educativos” (Gonzalez, 2020, p.17) los directores son la cabeza de la escuela, ellos dirigen, coordinan y ejecutan acciones con miradas a la necesidad de tener un centro escolar en óptimas condiciones para la atención de los aprendizajes de los alumnos.

Hablar de gestión directiva implica accionar para alcanzar objetivos específicos ya sean propios del director o solicitados por las autoridades educativas, ambos con miradas a mejorar las condiciones del espacio institucional que se dirige.



En la gestión directiva, los procesos que se desarrollan con la comunidad pueden enmarcarse en tres grandes aspectos: la normatividad educativa vigente que regula todos los procesos llevados a cabo desde la administración del centro escolar, las relaciones entre la escuela y el sector productivo como ejes articuladores del impacto social de la organización en los ámbitos local y regional y los procesos de evaluación permanente, como posibilidades para el mejoramiento y la consolidación de las prácticas directivas exitosas (Tabares y Miranda, 2015, p.24).

Gestionar en la institución educativa, implica desarrollar tareas de acciones administrativas, pero también de formación humanitaria, debido a que el director mantiene una relación cercana con la comunidad escolar, la cual, se constituye como el ser y el hacer en los planteles educativos con el fin de mejorar las prácticas educativas. Para el personal directivo es importante mantener la mirada puesta a los nuevos proyectos institucionales, de acuerdo con el desarrollo de las actividades educativas tendientes al mejoramiento de la calidad en el servicio de enseñanza, la cual, es necesario supervisar dichas acciones establecidas, con el fin, de redireccionar las estrategias en caso de ser necesario. La gestión educativa que realiza el director va más allá de un solo puesto, sino que involucra una serie de factores humanos, materiales y técnicos para hacer funcionar con eficiencia el edificio y espacio escolar.

Tareas del director

Para ejecutar de manera satisfactoria las tareas directivas se requiere conocer sus funciones y sus alcances como lo plantea el DOF (2005) “El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar” (p.28). Son interesantes las cuatro cualidades que debe tener el director para ser un agente transformador de cambios, que se reflejen a nivel institucional, necesita fusionar estos conceptos para lograr una sinergia con el equipo de trabajo y sobresalir como líder en las diversas situaciones que puedan presentarse.

La parte organizativo-administrativo es una de las más significativas porque es el primer paso para encaminar y establecer una institución formativa con miradas a lograr objetivos educativos que detone un ambiente de enseñanza-aprendizaje favorable entre maestros y alumnos.

“La dirección de los centros educativos tiene tareas de difícil desempeño” (Gonzalez, 2020, p.17) puesto que las personas al frente de una institución educativa posee no solo una responsabilidad moral al ser



el representante legal del lugar sino que tiene a su cargo una serie de tareas que hagan funcionar el espacio tanto en infraestructura contando con un edificio en condiciones favorables que logren motivar el estudio e inspiren el aprendizaje.

Asímismo tienen a su cargo la responsabilidad de hacer funcionar la parte pedagógica institucional, la cual se basa en el trabajo que realizan los docentes mismo que debe ser supervisado y acompañado por el director de la escuela, ya que debe estar al pendiente de lo que sucede en el espacio escolar y como se desarrollan los procesos de aprendizaje dentro y fuera del aula de la institución donde desempeña sus funciones. SEP (1982) en Martínez y Tiburcio (2022) señalan que las funciones que realiza el director son:

Dirigir, supervisar, evaluar las actividades pedagógicas, administrar, elaborar el plan anual de trabajo, dictar medidas para la atención de los alumnos, informar a las autoridades de las necesidades del plantel, aplicar medidas disciplinarias, llevar un registro de entrada y salida del personal, abstenerse de abandonar sus labores y convocar a reuniones de Consejo Técnico Consultivo, entre otras. (p.57)

Las funciones y tareas directivas son variadas, el director debe evaluar las actividades pedagógicas que realizan los docentes y que se desarrollan dentro de la institución para identificar áreas de oportunidad e intervenir con recomendaciones para que se mejoren los procesos, en la parte administrativa y organizativa debe elaborar un plan anual de actividades en el que se establezcan las acciones que se van a llevar a cabo a lo largo del ciclo escolar, mismas que él va dirigir y coordinar.

El tiempo escolar

No existe un significado único para definir el tiempo, ya que puede referirse a diferentes conceptualizaciones dependiendo del contexto de su uso, pero al hablar del tiempo escolar se alude a la duración de diferentes periodos establecidos por las jornadas de trabajo en las escuelas.

Atunez (2004) menciona que:

El tiempo disponible para la educación escolar se determina inicialmente por tres factores: la duración del periodo de escolarización para cada nivel educativo, los años de escolarización para cada nivel y el calendario escolar del curso académico, asimismo señala tres nociones básicas del tiempo escolar:



Horario: el resultado de distribuir el tiempo lectivo y el de receso disponible a lo largo de una semana.

La jornada: el resultado de distribuir el tiempo lectivo y el de receso a lo largo de un día.

Los ritmos y pausas: se determinan por la fragmentación de la actividad escolar. (p. 84)

Generalmente los maestros frente a grupo dividen el tiempo de su trabajo docente en horas y los establece en un horario de clases o cronograma, en el cual se asigna un horario para trabajar con cada asignatura de acuerdo a las horas sugeridas por el plan y programa de estudio. Mientras que los directores solo tienen claras cuáles son sus funciones, pero no pueden tener una organización sistematizada de horas para cada actividad puesto que aunque su labor persigue el mismo objetivo que un maestro frente a grupo, los medios para lograrlo no son los mismos, además los directores no tienen una actividad fija de trabajo diaria como para ordenarla en un cronograma.

En el trabajo áulico y administrativo de los centros escolares, el tiempo es uno de los recursos más importantes con los que se cuenta, si lo regulamos adecuadamente puede ser un excelente aliado para el desempeño de las actividades académicas o un enemigo si no lo invertimos adecuadamente, Antunez (2004) “la vida escolar está marcada por periodos y la mayor parte de las actividades realizadas en la escuela están condicionadas por la concepción del tiempo que se tenga, su disponibilidad y uso.”(p. 83) Hablar de tiempo escolar es referirse al tiempo que se dedica a ejecutar actividades relacionadas e involucradas con todo lo que se realiza y desarrolla dentro de una institución educativa, se puede decir que es el recurso que le da estructura a la organización escolar ya que permite mediar y establecer lapsos para que se ejecuten las actividades. Mayormente se habla de tiempo escolar para el trabajo que se desarrolla en el aula éste “está determinado en el currículo escolar; pero el tiempo efectivo de enseñanza los profesores lo viven y experimentan de manera diferente” (Martínez y Tiburcio, 2022, p.63).

Tiempo directivo

Los directores, también mantienen su propio ritmo de trabajo y desarrollan sus tareas a lo largo de los diferentes periodos de tiempo que se establecen en la vida escolar, por eso se puede decir que ellos manejan su propio tiempo dependiendo de las necesidades y prioridades de atención. La organización del tiempo del director implica la planeación de las acciones que se tienen de que desarrollar desde la función para establecer prioridades que faciliten el lograr objetivos planteados y el cumplimiento de las



acciones establecidas. “El manejo del tiempo es una de las principales tensiones a las que se enfrentan los nuevos directores cuando comienzan su ejercicio directivo” (Sandoval, et al, 2019, p.120)

En ocasiones el tiempo de la jornada escolar no es suficiente para el desempeño de las funciones y la atención de las diferentes situaciones que se suscitan en la vida de la escuela, por eso es importante que se cuente con una buena organización y gestión del tiempo directivo principalmente para las tareas administrativas ya que son las que más demandan el tiempo del director.

Debido a la carga administrativa los directivos ocupan muy poco tiempo a las actividades que contribuyan al aprendizaje de los alumnos de la escuela, por ejemplo, al acompañamiento y asesoramiento docente, al diseño de estrategias para el trabajo en colegiado y a la supervisión de las clases en la institución; con relación a esto “La atención al aprendizaje es una de las tareas que deberían de merecer mayor esfuerzo y trabajo en la labor desempeñada por un director de escuela” (García, et. al, 2002, p. 198) pero con todos los requerimientos que el sistema solicita este tipo de tareas se encuentran un tanto limitadas, sin embargo organizando el tiempo se puede abordar de la mayor forma posible.

En un estudio realizado para una revista de educación sobre los directores de las escuelas primarias de América Latina arrojó los siguientes resultados.

Los directores y directoras de América Latina dedican la cuarta parte del tiempo a actividades de carácter administrativo (24.84%), dedican el 16.54% de su tiempo a supervisión evaluación y orientación de profesores, el 16% a actividades ligadas al liderazgo instructivo, el 12.25% a relaciones públicas, el 9.89% a actividades de desarrollo personal y un 8.5% a conseguir recursos, donaciones o convenios para la escuela. (Murillo y Roman, 2013, p.10)

Es evidente que los directivos invierten la mayor parte de su tiempo en las actividades administrativas que en las que benefician al aprendizaje de los alumnos Hernández (2003) señala que “Tradicionalmente el director se ha ocupado de trámites burocráticos y aspectos poco importantes. Esta posición debe superarse mediante el desempeño de acciones que promueven la administración curricular” (p. 5). Aunque los directores no pueden ignorar este tipo de actividades, pueden adaptar sus horas de trabajo al diseño e implementación de diferentes acciones para la mejoría en los aprendizajes de los alumnos.



METODOLOGÍA

El estudio fue de carácter cualitativo porque se encargó de conocer la conducta de un director de educación primaria para ejercer su función y organizar las acciones administrativas con el mayor éxito. La vida del director de educación primaria se pudo apreciar desde adentro de la escuela, dado que la etnografía como método de estudio permitió que se apreciara la realidad de la vida institucional siendo partícipe de ella, tal como se vivió en el transcurso de esta investigación.

Asu vez se llevó a cabo un estudio de caso pues se enfocó la investigación en el trabajo que realiza una directora en particular considerando el impacto que su trabajo administrativo genera en la organización de la institución donde desarrolla sus funciones, un estudio de caso de acuerdo a Stake (1998) se entiende como el estudio de las particularidades y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. Dado que las circunstancias en las que se enmarca el tema del tiempo directivo para las funciones administrativas es de relevancia, con este trabajo se pudo profundizar en la dinámica organizacional que realiza un director para conducir su labor y cumplir con los requerimientos del sistema y las expectativas que se tienen de su función por parte de los agentes educativos.

La información del estudio fue recuperada a través de entrevistas individuales semiestructuradas, de igual manera se realizaron observaciones al trabajo que realizaba el director en sus funciones a lo largo del ciclo escolar, en las diferentes actividades organizativas y administrativas que desempeñó en este tiempo, mismas que sirvieron para documentar el quehacer directivos y las especificidades del mismo dentro de los tiempos lectivos y de las jornadas de trabajo.

Los actores involucrados se eligieron a través de una muestra no probabilística intencional ya que “se seleccionan sujetos particulares que son expertos en un tema o relevantes como fuentes importantes de información según criterios establecidos previamente” (Bisquerra, et. al, 2009, p.148). Como actores sociales directos del estudio estuvieron la directora efectiva quien labora dentro de la institución, la Asistente al Servicio del Plantel quien en muchas ocasiones funciona como asistente de la dirección de la escuela, en apoyo a las actividades que requieren de capturas y el manejo de la tecnología, docentes que laboran y ejercen las funciones pedagógicas y colaboran en las actividades que hacen funcionar a la institución.



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Director: administrador del centro educativo.

Todas las instituciones persiguen fines particulares que hacen elevar sus índices de calidad y para ello requieren organizar todos sus recursos disponibles utilizando diferentes estrategias para obtener los resultados deseados, a esta organización la llamamos administración. Las tareas que se realicen como parte de la función están marcadas por las rutinas de trabajo y el ejercicio normativo común que el sistema establece para el puesto directivo.

Las principales tareas que se mencionaron que realiza el director, fueron:

organizar uno tiene que dar seguimiento de lo que planea, después de la planeación está la organización llevar un seguimiento, planea uno y hay que llevar el seguimiento de todo eso que se planeó, una dirección tenemos que llevar una dirección, hacia donde va uno, no se puede perder el objetivo que uno se propuso y la meta a seguir en que tiempo va uno a lograr eso, todo eso va inmerso dentro de la tarea de la dirección, supervisar también, controlar, todo eso. (E1, Dir., R1, P1)

En el discurso del director, señala que en el puesto lo primordial de su función es la organización, de igual manera se pueden detectar los elementos de la administración: planeación, organización, dirección, supervisión y control. Con relación al cargo del director como administrador la directora señaló que las actividades administrativas que realiza son:

Administrativas: las de planeación, seguimiento, control, todas son administrativas porque lleva un registro de todo (E1, Dir., R3, P1)

En la escuela primaria todas las actividades que realiza el director que requieran de un registro son administrativas, destacando la planeación, control y seguimiento como tareas que se practican con mucha frecuencia dentro del quehacer directivo y forman parte de esta característica de la función.

Función y tipos de tiempo directivo

El tiempo es uno de los recursos más importantes con los que se cuenta al momento de ejercer alguna tarea dentro de las instituciones educativas “La vida escolar está marcada por periodos y la mayor parte de las actividades realizadas en la escuela están condicionadas por la concepción del tiempo que se tenga, su disponibilidad y su uso” (Antunez, 2004, p.83).



El tiempo del director se puede medir de acuerdo a las actividades que realiza, el momento en que lo realiza y la función que esto tiene para el quehacer directivo y la actividad escolar, por lo que el tiempo directivo se clasificó de dos maneras: con base a cuatro etapas del ciclo escolar nombrándolo *Tiempo del ciclo escolar* y a las situaciones que se generan en la jornada diaria escolar, nombrándolo *Tiempo de la jornada diaria escolar*.

Tiempos del ciclo escolar.

El tiempo disponible para la educación escolar se determina inicialmente por tres factores dentro de ellos está el calendario escolar del curso académico (Antunez, 2004, p. 84), este calendario del curso es el que determina el tiempo que se destina para trabajar a lo largo del ciclo escolar. De acuerdo a la función que el tiempo tiene en las actividades escolares la directora de la escuela considera que es importante marcar el tiempo para el trabajo señalando que :

Si no señaláramos el tiempo a mí no me permite llevar seguimiento, otra cada quien va a hacer lo que quiera y le va a dar el tiempo que le parezca.(E2, Dir., R4, P1)

Tener marcado el tiempo para las actividades le permite llevar un seguimiento el cual al mismo tiempo impide que se tomen decisiones ajenas a lo establecido por la temporalidad del trabajo, entendiendo que el tiempo es un ordenador. Considerando al tiempo de esta manera para las actividades que se realizan dentro de la escuela primaria en función a las tareas del director, el trabajo de este se desarrolla a lo largo del ciclo escolar, se ve reflejado en cuatro periodos que para esta investigación se han dividido de la siguiente manera:

- Antes de iniciar el ciclo escolar: periodo que se considera de febrero a julio del ciclo escolar previo al que se va a cursar.
- Al inicio del ciclo escolar: que comprende de agosto a diciembre del ciclo escolar en curso
- A mediados del ciclo escolar: de enero a mayo del ciclo escolar en curso
- Al término del ciclo escolar: que comprende del mes de junio a julio del ciclo escolar en curso.

Tareas directivas en los tiempos del ciclo escolar

Para tales periodos se establecen determinadas acciones que se desarrollan en cada uno como parte de las tareas administrativas que realiza el director. Dentro de las acciones administrativas que realiza el director de primaria antes del ciclo escolar se encuentran las preinscripciones de los alumnos que van a

ingresar al primer grado de la educación primaria, la asignación de grupos y comisiones que los docentes tendrán la responsabilidad de atender en el ciclo escolar próximo y la inscripción y reinscripción al nuevo ciclo escolar.

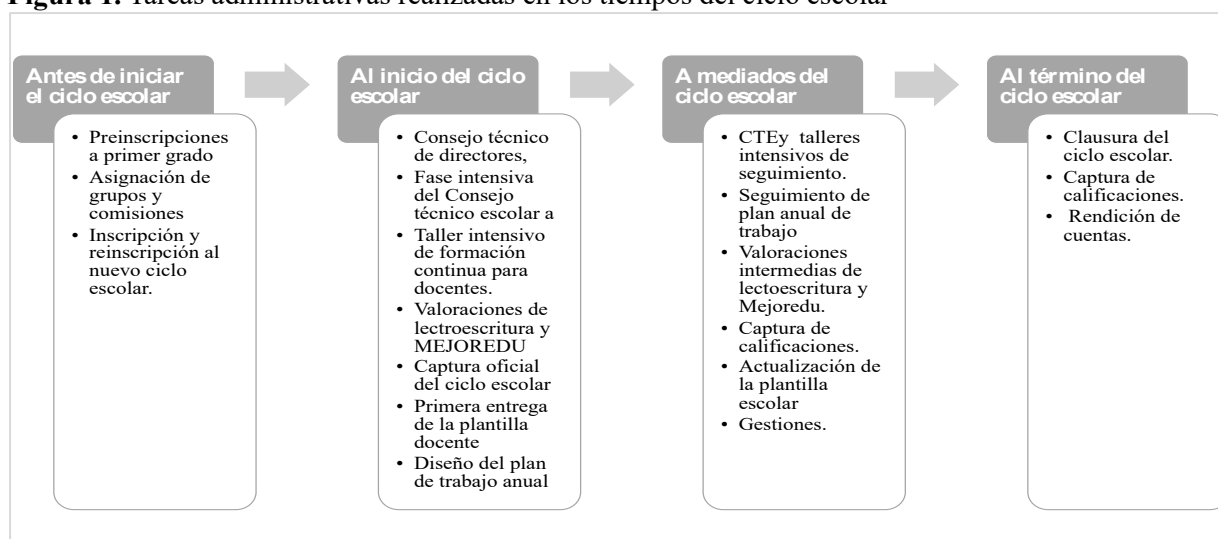
Al inicio del ciclo escolar el director asiste al Consejo Técnico de directores, Preside la Fase intensiva del Consejo técnico escolar así como el taller intensivo de formación continua para docentes, Realiza el registro de las valoraciones de lectoescritura en el caso de los alumnos de primero y segundo grado y la evaluación diagnóstica realizadas a través de los Ejercicios Integradores de Aprendizaje para los grupos de tercero a sexto grados, realiza la captura oficial del ciclo escolar, elabora la primera entrega de la plantilla docente y junto con los docentes diseña el plan de trabajo de todo el ciclo escolar que se conocía ciclos escolares anteriores como ruta de mejora y programa escolar de mejora continua

A mediados del ciclo escolar se trabaja con los consejos técnicos escolares y los talleres intensivos de seguimiento, Seguimiento de los programas de mejora continua, Valoraciones intermedias de lectoescritura y Mejoredu, la actualización de la plantilla escolar y diversas gestiones.

Al término del ciclo escolar se organiza la clausura del ciclo escolar, captura de calificaciones y rendición de cuentas.

En esta clasificación el tiempo establecido en periodos marca una importante función para la organización del trabajo directivo ya que sirve incluso como una estrategia para coordinar el ejercicio administrativo del trabajo como director. Como se muestra, el tiempo marca una pauta para cada tarea que se realiza en cada periodo de la vida administrativa del director en la escuela.

Figura 1. Tareas administrativas realizadas en los tiempos del ciclo escolar



Tiempos de la jornada diaria escolar

Dentro de las nociones básicas del tiempo escolar “la jornada: es el resultado de distribuir el tiempo lectivo y el de receso a lo largo de un día” (Antunez, 2004, p.84) y en el trabajo de un director el tiempo de la jornada escolar lo distribuye de la siguiente manera:

De mi jornada diaria son cuatro horas, bueno debe ser cuatro horas y media que uno labore, tiene uno que atender padres de familia, maestros, tiene uno que esperar que ya no esté el alumnado para atenderlos y aproximadamente en el trabajo administrativo, dos horas porque diariamente se hacen constancias, se hacen informes, oficios para gestión, eso es de rutina, la gestión, archivar, entre una y dos horas son para el trabajo administrativo. (E2, Dir., R5, P1)

A partir del reparto de tiempo que el director establece para la atención a las tareas de su labor cotidiana en la escuela se clasificó el mismo de acuerdo al tipo de atención a la que dedica sus horas laborales, por lo que se pueden destacar el tiempo para imprevistos, para padres de familia, y para el trabajo administrativo.

Tiempo para imprevistos. Este es el tiempo que el director destina para atender las diferentes situaciones que no están consideradas dentro de la programación de actividades diarias dentro de la jornada escolar, pueden involucrar asuntos relacionados los estudiantes, docentes, padres de familia o la institución. Este tiempo se conceptualiza como aquellos periodos de la vida escolar que surgen sin estar dentro de las actividades administrativas o pedagógicas que marcan las características de lo que sucede en la dinámica escolar. Con relación a las situaciones que no están planeadas dentro de la jornada escolar la directora comentó:

Tenemos que conciliar situaciones de maestros, padres, alumnos entre alumnos, toda situación imprevista y de problemáticas que se vaya dando llega a la dirección de la escuela y hay que atenderla. (E2, Dir., R2, P2)

Este tiempo, pese a no ser algo que estuviera previsto, si es algo que la directora de la escuela toma en cuenta para su trabajo diario, para poder determinar tiempo de atención a los imprevistos que son parte de la vida escolar, pues aunque sea un imprevisto se puede considerar su atención dentro del horario



que tiene establecido para la atención y conciliación de situaciones que se presentan entre alumnos, de docentes y con los padres de familia.

Tiempo para los padres de familia. Este tipo de tiempo es el que un director destina para atender a los padres de familia, para las diferentes situaciones que ellos requieran atender con el director o que el director haya solicitado atender con el padre de familia, ya sea imprevisto o agendado. Como se mencionó en el apartado anterior la directora destina aproximadamente dos horas de su jornada diaria para la atención a los padres de familia. Para esta tarea la directora se organiza de la siguiente manera:

Pues trato de darle un horario a los papás, normalmente los atiende a partir de las 9:00 de la mañana, ya que yo entre y saque algún documento que tenga que hacer, muchas veces traigo documentos ya hechos de mi casa y ya nada más vengo a imprimirlos para ahorrar tiempo porque la atención a los padres de familia quema mucho tiempo. (E1, Dir., R7, P1)

Para la atención a los padres de familia en la escuela primaria se tiene estipulado un horario de manera diaria. Esta manera de organizar el tiempo para atender asuntos con los padres de familia es una estrategia de apoyo para tener las situaciones institucionales bajo cierto control y a los padres de familia al margen de las situaciones sin involucrarse o querer pasar por alto la autoridad directiva.

Tiempo para el trabajo administrativo. Este es el tiempo que el director destina para trabajar con las actividades relacionadas con el ejercicio administrativo de su gestión escolar. Para el desempeño de su trabajo administrativo la directora dispone lo siguiente:

Aproximadamente en el trabajo administrativo dos horas porque diariamente se hacen constancias, se hacen informes, oficios para gestión, eso es de rutina, la gestión, archivar, entre una y dos horas son para el trabajo administrativo. (E2, Dir., R5, P1.)

Se tiene establecido un tiempo para realizar sus actividades diarias relacionadas con la administración, estas actividades de acuerdo al caso las realiza de forma diaria durante el tiempo que tiene establecido para este ejercicio. Al igual que para el trato con los padres de familia, no solo tiene un tiempo estimado sino también maneja un horario para realizar el trabajo administrativo:

De ocho a nueve trato de hacer muchas cosas administrativas porque después de las nueve ya trato de que los papás entren por diversas situaciones entonces ya, yo trato de adelantar algo. (E2, Dir., R7, P3)



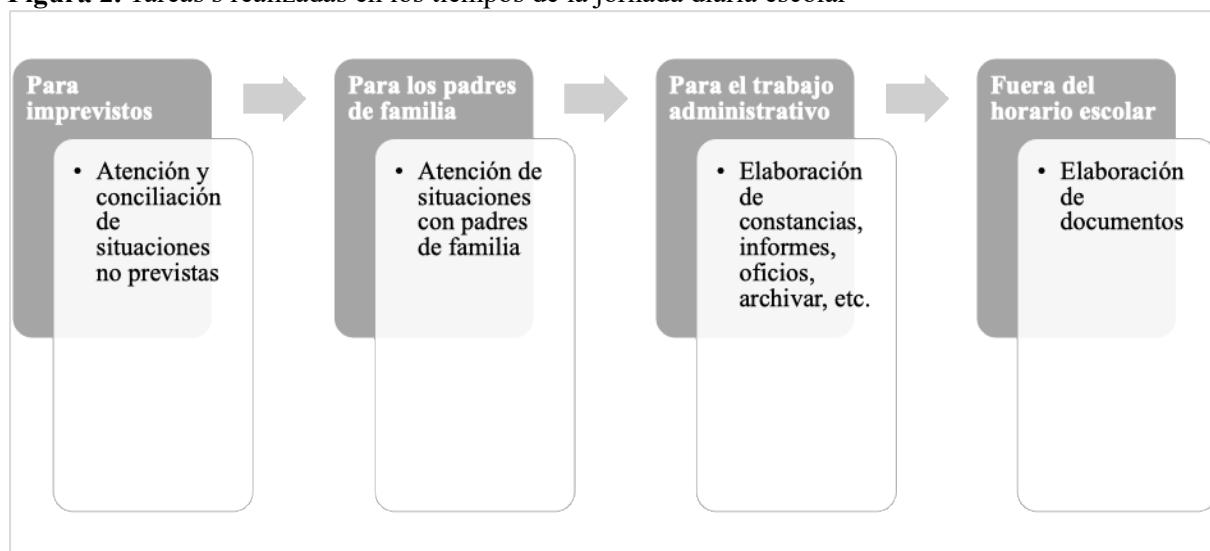
Se destina un horario para realizar actividades administrativas dentro de la institución, este tiempo está marcado por las primeras horas de la jornada diaria por la mañana, donde dispone de aproximadamente una hora para hacer muchas cosas administrativas antes de la atención a padres de familia.

Tiempo fuera del horario escolar: Este es el tiempo no precisamente forma parte de la jornada escolar pero si involucra a la jornada diaria del director, éste es el tiempo del día después de sus horas de trabajo que el director destina para atender asuntos relacionados con su función, es ese tiempo que no se ve o valora porque no forma parte de las actividades diarias de una institución. Respecto a este tiempo el director lo da a conocer cuando señala lo siguiente:

Muchas veces traigo documentos ya hechos de mi casa y ya nada más vengo a imprimirlos para ahorrar tiempo porque la atención a los padres de familia quema mucho tiempo. (E2, Dir., R7, P2)

Los tiempos directivos son diversos y en este apartado se pudo establecer una tipología de los mismos para hacer una clasificación del uso que le dan los directores a su tiempo principalmente para las labores que requieren de sus funciones como administrador de una institución como parte del trabajo extenuante que esta figura educativa realiza en el periodo marcado por un ciclo escolar y en su jornada diaria.

Figura 2. Tareas realizadas en los tiempos de la jornada diaria escolar



Organización de las tareas administrativas en los tiempos directivos

Los directivos invierten la mayor parte de su tiempo en las actividades administrativas. Aunque los directores no pueden ignorar este tipo de actividades, pueden adaptar sus horas de trabajo al diseño e

implementación de diferentes acciones para la organización de su escuela y la mejoría en los aprendizajes de los alumnos.

Organización de las tareas en el tiempo de la jornada escolar

Para el trabajo diario. Como parte de las actividades que realiza el director dentro del tiempo de la jornada escolar se pueden destacar el manejo de imprevistos, la atención a los padres de familia y la elaboración de oficios fuera del horario escolar. Para organizarse en el trabajo diario la directora de la escuela utiliza las siguientes estrategias:

Pues hay un horario para los papás, normalmente los atiende a partir de las 9:00 de la mañana... muchas veces trae documentos ya hechos y nada más viene a imprimirlos para ahorrar tiempo ... (E2, ASP, R8, P1)

De 8 a 9 trato de hacer muchas cosas administrativas porque después de las 9 ya trato de que los papás entren a por diversas situaciones entonces ya, yo trato de adelantar algo (E1, Dir. R7, P1)

Como director de una institución considera organizarse bajo tiempos y horarios de trabajo en primer lugar para ahorrar tiempo el director realiza fuera del horario escolar documentos para llevarlos listos y directos a imprimir en la escuela para ahorrar tiempo efectivo y poder atender asuntos diversos de la institución. Utiliza la primera hora de la jornada, de ocho a nueve horas para atender asuntos administrativos varios y por último después de las nueve horas se programa para atender a los padres de familia para diferentes situaciones que se presenten en las que se requiera de la intervención de los mismos.

Organización de las tareas antes del inicio del ciclo escolar

Hay actividades administrativas que el director de educación primaria realiza antes que comience un ciclo escolar con la finalidad de organizarse antes que todo comience para las cuales se organiza de la siguiente manera:

Para la preinscripción a primer grado. El trabajo de un ciclo escolar inicia con el registro de los alumnos que ingresarán por primera vez a la primaria, esta tarea se realiza todos los meses de febrero de cada año y se conoce como preinscripción, se realiza en tres etapas: registro en línea, preinscripción presencial y captura.



Para el registro en línea los padres de familia o tutores tiene que hacer el registro en una plataforma de la Secretaría de Educación. Una vez hecho el registro se tiene que esperar un tiempo considerable para que puedan ingresar y revisar la escuela que les fue asignada.

Para la preinscripción presencial se detectó lo siguiente:

La dirección de la escuela invitó a los tutores de los alumnos que van a ingresar a primer grado de primaria y quieran estudiarlo en esta institución a una reunión para dar a conocer los requisitos de inscripción ... En la reunión la directora de la escuela le dio la bienvenida a los tutores y les explicó el proceso que se llevará a cabo para efectuar las inscripciones a primer grado... se explican los requisitos de inscripción y se les proporciona un formato de inscripción a cada tutor, el cual tienen que requisitar con los datos del alumno, del tutor y de los papás y entregar el día de la inscripción.(O1, P1-4)

La organización que persigue para la preinscripción es la siguiente:

Bueno para la preinscripción se dan 3 días de acuerdo a las fechas que se establecen en el calendario escolar ... se atiende a los tutores en un horario de 8:30 a 13:00 horas, mientras se les llama para ser atendidos porque se atiende en la dirección, las señoras están en el desayunoador esperando turno. Los documentos se los entregan a la directora en la dirección (E3, ASP, R1, P1-2)

Este proceso permite al director de la escuela llevar un orden tanto en el uso del tiempo como en la organización de la documentación, evitando que haya demasiada gente en la escuela que de alguna forma altere el clima escolar. Después de terminada la recepción de documentos de los alumnos de nuevo ingreso, el proceso de preinscripción pasa por otra etapa, la captura de los datos de los alumnos de nuevo ingreso o registro de preinscripción, para éste se realiza lo siguiente:

Después de que se reciben los documentos, se hace la captura de la preinscripción, esa se empieza a hacer a penas el sistema se abra, es como una plataforma, cuando se abre, se inicia con la captura en ella se tarda aproximadamente dos días llevándose el trabajo a casa porque hay que revisar bien que los datos se registren correctamente, ya una vez capturado todo y revisado, se envía a la Secretaría. (E3, ASP, R2, P1)

Para la captura de la preinscripción el director de la escuela se apoya de la asistente al servicio del plantel con quien cuenta la escuela, quien ayuda en la transcripción de los datos que se extraen de la documentación recibida.

Para organizar el nuevo ciclo escolar. Se inicia antes de terminar el anterior, en el último Consejo Técnico Escolar, donde el director de la escuela efectúa la asignación de grupos a los profesores adscritos a la escuela siguiendo un protocolo que consiste en entregar el oficio donde se establece la asignación de cada grupo y de la comisión que cada docente llevará en el nuevo ciclo escolar.

Asignación de grupos. Esta actividad consiste en el reparto de grupos que el director del centro educativo realiza a cada uno de los docentes con los que cuenta dentro del mismo, respecto a la manera en la que se realiza se comentó lo siguiente:

Para las asignaciones de los grupos es de acuerdo a las fortalezas de cada maestro, aquí yo considero que ese maestro es muy apto para dar determinado grupo, ahí se va, aunque todos tenemos capacidad, porque al grupo que se le asigne al maestro ese tiene que llevar, a veces tenemos ciertas cualidades: hay maestros que son muy tolerantes y hay poco tolerantes y de acuerdo a eso también me fijo para asignar grupos ... aquí también doy la libertad, ya asigné grupos, pero dice la maestra X: maestra a mí me gustaría cambiar con la maestra tal mi grupo, porque yo siento que tengo esta situación ... Yo soy muy abierta en esa parte y adelante, si, de esa manera, veo muchas cosas para los grupos hasta los papás, no todos los grupos son iguales ... también esa parte que la veo para asignar que no haya a veces ese choque con ciertos maestros. (E2, Dir., R9, P1)

Para la asignación de grupos la directora de la escuela considera muchas cosas: las cualidades de los maestros; la disposición del docente para trabajar en el grupo que se le asigne; las características de cada grupo, tanto de los alumnos que lo integran como de los padres de familia; y que no existan diferencias entre docentes y padres de familia. A pesar de que todos los docentes son aptos para el trabajo con todos los grados, se considera la comodidad de cada maestro en su grupo.

Asignación de comisiones. Estas consisten en la responsabilidad de ejecutar acciones específicas en un rubro determinado para la organización de la escuela de acuerdo a sus necesidades, por lo que para la asignación de las mismas se señaló lo siguiente:



En las comisiones todos los maestros tienen que pasar por ellas, aunque yo de la libertad, por decir ya un maestro me llevó acción social este año, obviamente que ya no le puedo dar acción social de nuevo, esa comisión va a recaer en un maestro que no haya llevado esa comisión y así se van rotando las comisiones, doy la libertad a los compañeros que la quiere cambiar, también procuro darle las comisiones fuertes a los maestros que dan a los grupos grandes porque como requieren mayor trabajo y esfuerzo, los niños más grandes pueden trabajar solos, en cambio los de primero y segundo grado requieren de mayor atención. (E2, Dir., R8, P1)

Al respecto de la asignación de comisiones la directora considera lo siguiente: que el docente no haya llevado la comisión antes, es decir que no se repita; todos los docentes pasarán por cada comisión; las comisiones fuertes las llevarán los docentes que trabajen con los grados más grandes; y la disposición del docente para trabajar con la comisión asignada. En esta asignación la directora también le da la libertad a cada docente que de acuerdo a sus capacidades y fortalezas pueden cambiar o escoger la comisión que le agrade sin que la haya llevado con anterioridad, porque la idea es que cada docente se sienta gusto y trabaje de la mejor manera posible el trabajo que le corresponda.

Para las inscripciones y reinscripciones. El proceso de inscripción a primer grado se inicia desde el periodo de preinscripción. La reinscripción se puede entender como el registro del reingreso de los alumnos que han permanecido estudiando en la escuela con la finalidad de llevar un seguimiento de su formación en la educación primaria en ella también cada maestro recibe la documentación de los alumnos y sus tutores.

Al respecto de estos procesos se mencionó que éstos se realizan de la siguiente manera:

Se organizan con todos los docentes, de acuerdo al grado que ya tienen asignado, se le da al maestro una lista del grupo que va atender y son dos días de inscripciones aquí en la escuela, los papás ya traen toda la documentación porque en la reunión general que se tiene de fin de cursos ahí se da a conocer a los papás cuales van a ser los requisitos de inscripción, Se ponen mesas y cada maestro ocupa una por grado, se hacen filas, los papás se forman a cómo van llegando y van pasando con el maestro, ya luego el maestro reporta cuantos niños inscribió, la directora está monitoreando las inscripciones, de esa

manera se organiza internamente y la otra inscripción es la captura oficial en octubre, para subirla a la plataforma de la secretaria. (E2, ASP, R17, P1)

Para la organización de estas acciones: en una reunión general se le comunica a los padres de familia sobre la documentación que se requerirá para las inscripciones a todos los grados y los maestros que trabajaran con cada grupo, para que los tutores ese día lleguen directo con el maestro y los documentos requeridos a la inscripción, después se realiza una organización por grado, ésta la realiza con los docentes, a cada uno le proporciona la lista de alumnos del grupo que le corresponde atender para recibir la documentación requerida de cada uno de ellos; les asigna una mesa a cada maestro por grado las cuales se colocan en la cancha o plaza cívica de la institución para que los padres de familia hagan una fila y de esta forma en orden se atiende a cada padre de familia recibiendo sus documentos y rectificando en su lista el nombre de los alumnos que van entregando sus documentos para ser inscritos.

Los procedimientos anteriores ayudan a la directora al momento de realizar la captura oficial del ciclo escolar que piden las autoridades educativas aproximadamente para el mes de octubre pues ayudan a tener un registro de los alumnos que formaran parte de la matrícula de la escuela.

Organización de las tareas al inicio y mediados del ciclo escolar

Para la elaboración del plan de trabajo anual. En la fase intensiva del CTE se analizan los logros y debilidades que se tuvieron en el ciclo previo, se estudian nuevos conceptos y requerimientos de la Secretaría de Educación y se diseñan acciones para el trabajo del nuevo ciclo escolar que se plasma como un plan anual de trabajo escolar, este se realiza y organiza de la siguiente manera, primero:

Se hace con todo el colegiado, una servidora la directora es la que dirige, la que coordina, pero el trabajo es con todos los docentes incluso con los docentes de física y de artística, ellos, participan en este trabajo sí, es en colegiado. (E2, Dir., R3, P1,)

La segunda parte de la organización del plan anual es la siguiente:

Ocupamos material, información del ciclo anterior, porque de la octava sesión se hace un informe estadístico, de cuantos niños pasan, cuántos niños requieren apoyo de lectura, cuantos requieren apoyo en matemáticas, cuantos requieren apoyo de los que no se incluyen dentro del grupo, los que faltan mucho y también se gráfica las calificaciones de acuerdo a: primero de manera individual, y después general de la escuela, cuántos



alumnos aprueban , cuántos alumnos tienen menor calificación de seis, cuantos entre seis y siete, cuantos entre 7 y 8 y entre 8 y nueve y así sucesivamente se hace una, toda esta información nos va a servir. Otro documento que también es muy importante y lo hacemos en la octava sesión y última sesión del CTE, cada maestro hace una explicación de cómo queda el grupo, cada maestro hace una ficha descriptiva de cómo está el grupo, cuales son los niños que necesitan más apoyo, que ese documento que deja el maestro se le va a dar en el ciclo subsecuente al maestro yo le del grupo, entonces toda esa investigación nos va a servir para saber nosotros, dónde estamos como escuela, donde estamos en cuanto al conocimiento de los niños, como estamos en cuanto a la relación con nosotros mismos, con los padres de familia, etc estos son los cimientos para organizar la ruta de mejora..
(E2, Dir., R2, P2)

Después de realizar el análisis general de acuerdo a la directora del plantel estudiado

De ahí va a venir una serie por prioridades, vamos a darle una prioridad, se manejan cuatro prioridades, la más importante y en la que recae más peso es la de la mejora de los aprendizajes, tenemos apoyar en el rezago educativo y la convivencia esas cuatro prioridades, se tiene que abarcar, no podemos dejar ninguna, porque estamos inmiscuidos toda la comunidad escolar, bueno primero vamos con la de la mejora de los aprendizajes, aquí vemos los niños que requieren más apoyo tanto en lectura como en escritura y si vemos que está de acuerdo al porcentaje consideramos que vamos a trabajar ese rubro en lectura, pues primero que nada hacemos un objetivo que es hasta donde queremos llegar con nuestros alumnos, pues como siempre todos queremos ver a los alumnos en un 100 %, siempre vamos a tirarle a un 100% aunque no siempre se logre, ese es siempre nuestro objetivo un 100%, se hace un objetivo, después vienen las acciones, la meta, perdón, la meta , las acciones, esas acciones van a recaer en quienes van a ser los responsables de llevar esas acciones, los recursos con los que vamos a trabajar, los costos y la temporalidad con la que se va a trabajar cada acción. (E2, Dir., R2, P3)

Todo este ejercicio se realiza con el colegiado bajo la coordinación de la directora y a lo largo del ciclo escolar se va supervisando que se lleven a cabo las acciones establecidas.



Para la valoración de lectoescritura y los EIA. A principios del mes de septiembre se necesita hacer la valoración de la lectoescritura de los alumnos de primeros y segundos grados, para este requisito administrativo la directora se organiza de la siguiente forma:

Bueno yo concentro, se le da a cada maestro un formato que manda Secretaría de Educación, a cada maestro en este caso para la valoración de la lectoescritura se le da un instructivo de cómo va a evaluar, qué va a evaluar, que va por segmentos, que va a evaluar al niño y como lo va a inferir. Se hacen tres al año, tres valoraciones. (E2, Dir., R12, P1)

Parte de la estrategia consiste en proporcionarle a los docentes el material donde se explica la manera en la que se llevará a cabo la valoración. De igual manera para el caso de las evaluaciones de tercero a cuarto grado se realiza una acción similar, en la que a los docentes se les comparte la evaluación para que sea aplicada a los estudiantes y se realice el concentrado de los resultados de cada uno de los alumnos, para este caso de igual manera el docente proporciona la información y en la dirección tanto la directora como la Asistente al servicio al plantel y en ocasiones algunos docentes se encargan de realizar el concentrado de la información por alumno y grupo.

Para la Captura oficial del ciclo escolar. La directora se organiza de la siguiente forma para tener ese registro y pasarlo a la autoridad correspondiente:

La captura oficial, normalmente es a inicios del mes de octubre, en los primeros días, le imprimo a cada docente un listado de los alumnos que tiene a cargo, verifique los alumnos que tiene físicamente ... se tiene que checar bien que los alumnos que vamos a capturar sean los que están aquí en la escuela porque así esta normada la captura, también ellos me apoyan en cuanto a revisar con sus actas de nacimiento los nombres que estén correctos de los niños, su CURP los niños especiales con su expediente para capturar (E2, Dir., R5,P2)

La captura oficial del ciclo escolar se inicia a principios del mes de octubre para esta tarea la directora se vale de los docentes de cada grupo para que ellos corroboren que los alumnos que atienden correspondan a los que están dados de alta en la escuela, de lo contrario, será necesario agregarlos para

darles de alta o baja en el sistema, La directora se encarga de validar la información en el sistema a modo que correspondan las estadísticas.

Para elaborar la plantilla docente. La plantilla docente es el nombre que se le da al registro del personal docente con el que cuenta la escuela y el director para dar el servicio educativo en la institución.

Para su elaboración la directora se organiza:

Las plantillas docentes primero pues aquí tenemos un expediente donde están los datos de los docentes: su acta de nacimiento, su CURP, porque, por todos los datos que se piden ahí y para actualizarla normalmente nos piden en Secretaría con el ultimo talón de cheques, de acuerdo al último talón vamos actualizando los datos de los docentes, aquí pues de esa manera se hace, incluso teléfono, correo, por si cambió el compañero su teléfono, su correo, su dirección, y de igual manera me apoya la señorita Kathy que es la que me apoya aquí en la dirección ella es la asistente al servicio del plantel, aquí nada más los maestros que me pasan su talón de cheque y si algún dato como te repito me hace falta en su expediente lo saco. (E2, Dir., R10, P1)

Para realizar esta acción también se apoya de a asistente al servicio del plantel para que le ayude en el registro de los datos que hagan falta dentro de la plataforma. Este ejercicio lo realiza en tres periodos durante el ciclo escolar y lo organiza de la misma manera en cada uno.

Para los Consejos Técnicos Escolares. Los últimos viernes de cada mes se organizan las sesiones del consejo técnico escolar (CTE). Para efectuar cada consejo técnico, antes la directora realiza lo siguiente:

Primero, la guía la bajo antes de que yo como directora vaya a mi consejo técnico, primero viene en cascada, primero tiene el CTE el jefe de sector con los supervisores, luego el supervisor con los directores, y ya luego uno como director con los docentes, entonces antes de que yo tenga con mi supervisora bajo la guía y ya yo la analizo la leo y vemos que es lo que vamos a trabajar para anticipar, para adelantar el trabajo porque a veces en los CTE no te da tiempo, a veces se queda uno más del tiempo para poder terminar los trabajos que tenemos que realizar, este yo me organizo leyéndola, sacando los formatos que van a usar los compañeros docentes, se los doy para que se familiaricen con ellos, ya tengan la información presente, les digo que materiales deben llevar para el



CTE, que si son las listas de asistencia, que si la lista de cotejo, no sé lo que me pida ahí como materiales para trabajar esa sesión. (E2, Dir., R14, P1)

Con este tipo de organización la directora propicia que el tiempo de la sesión del CTE se aproveche en la organización del trabajo en colegiado. El día de la sesión del consejo técnico escolar se realiza lo siguiente:

Durante el CTE la directora da la bienvenida trabaja de acuerdo a la guía, nos facilita el trabajo, también ya vamos de acuerdo a la guía de trabajo sacando los productos... Un compañero docente elabora la relatoría, le corresponde a un maestro por sesión (O2, P2-3)

La directora todo el tiempo está al frente del consejo técnico, tanto para proporcionarle a cada miembro del colegiado sus materiales, como para solicitarle lo necesario y también para la elaboración de los productos. Por otro lado, se aprecia el deslinde de responsabilidades que realiza la directora con relación a la relatoría, pues opta por darle esa responsabilidad a uno de los maestros de la escuela, para que se encargue de registrar lo trabajado en el CTE.

Para realizar gestiones. El trabajo directivo también requiere de las gestiones que la directora realice para el bienestar de la escuela al respecto la directora comenta:

Bueno ahorita la gestión que este recae en mi como directora es la gestión de los aprendizajes y que esa gestión es la que yo ejerzo aquí diariamente con mi escuela en los CTE esa gestión, hay gestión para la infraestructura que pues que yo apoyo , yo dirijo, pero la sociedad de padres de familia es la que también participa bastante ahí, igual que los de participación social, el presidente de participación social y la presidenta de la sociedad de padres de familia tienen esas gestiones para mejorar la infraestructura de la escuela. (E2, Dir., R19, P1)

Para realizar las diferentes gestiones la directora de la escuela utiliza como estrategia ser líder de los movimientos gestivos que se requieran para el bienestar de la escuela, pues cuando se habla de gestión de aprendizajes ella se involucra diariamente con el trabajo de la escuela y coordina a los maestros en los CTE y cuando se requiere de una mejoría en la infraestructura ella solicita el apoyo de los diferentes sociedades que tienen que ver con la escuela tales como la asociación de padres de familia (APF) y del



comité de participación social con los que cuenta la escuela para que ellos en conjunto con ella colaboren para mejorar el edificio escolar.

Organización de las tareas al final del ciclo escolar

Para la clausura del ciclo escolar. En la octava sesión de consejo técnico escolar se organizan las actividades de clausura del ciclo escolar, entrega de documentos a los tutores de los alumnos y la fecha y requisitos de inscripción.

Al respecto de esta actividad administrativa la directora señaló lo siguiente:

Dentro de la clausura también hay una rendición de cuentas, en la que yo me organizo con el personal para llevar a cabo la rendición de cuentas, yo hago una rendición de cuentas a la comunidad escolar en una reunión general le informo de todo lo que se llevó a cabo en la escuela de los logros que tuvimos tanto en aprendizaje como en colegiado y el personal lo hace también con su grupo, cada maestro también hace en la última reunión de padres de familia le informa pues como quedaron sus hijos, él agradece el trabajo y también para los niños que, toman acuerdos para los niños que quedan con condiciones, se necesita que el papá se comprometa para que el niño no quede ese año, se organiza, eso es en cuanto al informe de rendición de cuentas y como es por usos y costumbres se hace una reunión con los padres de familia en la plaza cívica, un acto vaya solemne donde se le entregan a los alumnos de manera oficial sus certificados de terminación de estudios y se le entregan a los alumnos más destacados sus reconocimientos y ahí también me organizo con el personal, yo organizo al personal para saber quién va ser el que va a dirigir el acto que normalmente recae en el maestro de guardia por costumbre el maestro de guardia es el que dirige ese acto, los de disciplina los que van a estar en la mesa de honor para que ya esté lista, este ornato, y de refrigerio si es necesario para la mesa de honor, todo eso es lo que yo hago ya para la clausura, ese ya es de tipo social. (E2, Dir., R21, P1.)

Para la clausura del ciclo escolar se realizan diferentes tareas una de ellas es la rendición de cuentas.

Para tal requisito administrativo la directora de la escuela se organiza con el personal en la última sesión



del CTE para realizarlo, tomando en cuenta las consideraciones señaladas en el cuadernillo que proporcionan las autoridades educativas como guía para los Consejos Técnicos Escolares.

Después de terminado el documento de rendición de cuentas se da a conocer en una reunión general a la comunidad escolar, también cada docente se encarga de darlo a conocer a los papás de su grupo en la última reunión para la entrega de calificaciones.

Otra actividad que menciona la directora de la escuela como parte de la clausura del ciclo escolar es la entrega de documentación a los alumnos que egresan de la primaria, para este acto se realiza una ceremonia solemne que dentro del mismo se divide a su vez en un evento social y cívico, para el primero la directora se organiza juntos con el personal para organizar el evento social delegando responsabilidades a cada quien y se apoya del maestro a quien le corresponda la guardia para organizar el acto cívico en la escuela.

Logros en la implementación de las estrategias para la organización de las tareas administrativas en los tiempo directivos.

Los principales logros que se obtienen con el desarrollo de las estrategias de organización descubiertas que implementa la directora del estudio para el desarrollo de sus tareas administrativas, son en función de la efectividad de su trabajo, la optimización del tiempo y sobre todo de tener la escuela al día con lo necesario para tenerla en las condiciones oportunas para elevar la calidad del servicio que brinda la escuela. Cuando se habla del plan de trabajo anual la directora señala que se organiza de esta forma por lo siguiente:

Para no improvisar porque tenemos que tener nosotros, un camino, ruta es eso, es un camino, si nosotros no tuviéramos eso fuéramos a la deriva cada quien hace lo que quiere. Si nuestros niños están bajos en lectura pues vamos atacar lectura, con los padres, en los salones en una hora determinada, cada maestro y que eso a mí me permita llevar el seguimiento, porque yo digo a X hora, el miércoles están todos los grupos leyendo y corrigiendo textos, el miércoles por decir de 9 a 10 de la mañana todo el mundo está haciendo lo mismo, entonces a mí como directora me permite llevar un seguimiento, todo va enfocado a la mejora de los aprendizajes.(E2, Dir., R2, P1)



El principal logro que tiene la organización y la implementación de las estrategias para la elaboración de un plan de trabajo anual es la mejora de los aprendizajes, para la directora también le permite llevar un control por medio del seguimiento que le da a lo que se ha señalado en dicho plan, pues es el camino que se va a seguir a lo largo de ciclo escolar para no desviarse y concluir satisfactoriamente además teniendo una organización del trabajo a realizar se evita caer en la improvisación. Al respecto de la captura oficial del ciclo escolar la directora señala que la razón de su organización es la siguiente:

Me organizo con el personal para no tener errores (E2, Dir., R6, P1)

El principal logro que destacamos en esta estrategia que utiliza el director, es que organizarse con el personal evita que se presenten errores en los datos de los alumnos que se envían a la supervisión escolar y llegan a las autoridades educativas, además que habla de la habilidad del director para evitar situaciones que le puedan generar conflictos en su trabajo, por lo tanto utilizar a los docentes como un recurso y también cómo estrategia para realizar esta tarea es una forma idónea y efectiva de optimizar no solo su tiempo sino su trabajo. Con relación a la organización de las reinscripciones e inscripciones la directora argumenta la razón por la que organiza de esa manera al personal para la acción señalando que:

Para hacer el trabajo de manera más eficiente, distribuir ese trabajo para que no recaiga en mi solamente, o sea yo no podría hacerlo sola ... por eso de esa manera me organizo con el personal docente para llevar a cabo la inscripción, optimizar tiempo, optimizar recursos todo eso.(E2, Dir., R18, P1)

La directora señala que uno de los logros que obtiene con la forma en la que se organiza en el cargo es hacer el trabajo más eficiente que consiste en: “operar de modo que los recursos sean utilizados de la forma más adecuada” (Oliveira, 2001, p.20).

Otro logro evidente que se obtiene con la organización no solo de las inscripciones y reinscripciones sino en general cuando hablamos de la organizar al personal para las multitareas que deslinda el director, que a pesar de ser su responsabilidad no necesariamente recaen en él su realización es: en primer lugar, lo saludable que resulta para el director y los padres de familia lidiar con el docente para actividades que pueden ser resueltas por él como el caso de la inscripción, y en segundo lugar y quizás lo más importante para el caso, es la optimización del tiempo y de los recursos cuando se dividen las tareas en

una organización escolar. Con relación a los Consejos Técnicos la directora los organiza de esa forma porque:

Primero pues es mi responsabilidad, que las cosas se hagan bien, no llegar a improvisar, y me gusta que las cosas se logren que el día sea un día fructífero que diga: estos fueron los productos, lo logramos, para mí eso es exitoso, que me queden claras las cosas, no me gusta estar en la incertidumbre, que yo no logre el propósito del día. (E2, Dir., R15, P1)

Analizando lo señalado anteriormente y sin referirse únicamente a los logros en la cuestión de la organización de los consejos técnicos escolares, sino de todas las tareas administrativas que realiza un director de escuela primaria es claro que el principal logro en el desarrollo de las estrategias de organización de las tareas administrativas es el éxito del quehacer directivo. Pues con el conocimiento de las múltiples estrategias que aplica un director para realizar sus actividades en materia de organización, control, planeación etc. que involucran los pasos para la administración el logro que se obtiene es evidentemente el logro de sus propósitos como director, un trabajo efectivo y exitoso.

CONCLUSIONES

El director organiza su tiempo con base al calendario escolar, de acuerdo a los requerimientos que se van solicitando a lo largo de cada ciclo, considerando al tiempo como un ordenador que divide en cuatro periodos la vida escolar del trabajo administrativo de un director: antes de iniciar, al inicio, a mediados y al término del ciclo escolar. De acuerdo al uso que la directora le da al tiempo, éste se conceptualiza en cuatro tipos de tiempos desarrollados en la jornada laboral: para los padres de familia, el trabajo administrativo, los imprevistos y fuera del horario escolar.

Para desempeñar su trabajo, no solo al cumplir con los requisitos administrativos, sino para tener organización y control en el manejo de la escuela, la directora utiliza diferentes estrategias que implementa para organizarse, destacando: delegar responsabilidades, organizar reuniones con padres de familia para informar sobre los asuntos próximos y de rendición de cuentas de la escuela, tener horarios para la atención a padres de familia, considerar el manejo de imprevistos como una actividad diaria, trabajar fuera del horario escolar, etc.

Con el uso de todas las formas descubiertas se logra mejorar el aprendizaje de los niños y evitar caer en la improvisación, hacer un trabajo eficiente y optimizar tiempo, trabajo y recursos.



El director ocupa más tiempo del destinado por el sistema educativo para su trabajo en general, pues a veces se queda más horas de las instituidas dentro de la escuela para concluir su trabajo y se lleva trabajo a casa para que el tiempo en la escuela le sea suficiente para la atención a los padres de familia y a los imprevistos. El trato que tiene con los padres de familia y el que le da a los diferentes imprevistos que se suscitan con docentes y/o alumnos limitan el tiempo que se pudiese invertir para la cuestión pedagógica. Muy a pesar de los inconvenientes que se presentan en la vida escolar, el trabajo que realiza la directora es altamente eficiente pues se realiza oportunamente y en los tiempos establecidos.

Como hallazgo relevante se puede señalar la parte que implícita del estudio que corresponde al lado humano, pues en particular se puede resaltar que la personalidad de la directora influye en la manera de conducir la institución ya que por su forma de manejarse en la escuela con el personal, los alumnos, los padres de familia y al realizar su trabajo, se puede inferir que las personas ejecutan su trabajo de acuerdo a su personalidad, la cual queda manifestada en la manera de desempeñar sus responsabilidades, por lo que se deja como premisa que los directores reflejan su personalidad en su trabajo impactando en la efectividad de la escuela con su manera de desempeñarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antunez, S., (2004). *Organización Escolar y Acción Directiva*, México: SEP.

Bisquerra, R., Dorio, I., Gomez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., Mateo, J., Sabariego, M., Sans, A., Torrado, M., Vilá, R. (2009) *Metodología de la investigación educativa*, España: La Muralla S.A

García, L., Rojas, P. y Campos S. (2002). *La administración escolar para el cambio y mejoramiento de las instituciones educativas*, San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica

Hernández, A. (2003). *Presentación del libro La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas de Nidia García Lizano, Marta Rojas Porras y Natalia Campos*, *Saborío*, Educación, 27 (1), Enero.-Junio 2003, pp. 223, Gale OneFile: Informe Académico.

<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA123635950&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=03797082&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7E1dba8678&aty=open-web-entry>



- Izcara, S. (2014) *Manual de investigación cualitativa*, México: Fotorama
- Murillo, F. y Roman, M. (2013). *La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes*, Revista de Educación, No. 361, pp. 141-170 <https://repositorio.uam.es/handle/10486/661086>
- Oliveira R. (2006). *Teorías de la administración*, México: Thomson
- Sandoval L., Pineda, C., Bernal, M. y Quiroga C. (2020). *Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo*. Revista Complutense de Educación, 31(1), 115-124.
<https://doi.org/10.5209/rced.61919>
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Secretaría de Educación pública (s.f.). *La ruta de mejora escolar, un sistema de gestión para nuestra escuela*, México: Autor
- Secretaria de Educación Pública (1982) *Acuerdo que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias*, Diario Oficial de la Federación, México: Autor.
- Tabares y Miranda (2015). La gestión directiva desde un enfoque humanista y las organizaciones educativas escolares. Ave Viajera. <https://abrahamlincolnsoacha.edu.co/la-gestion-directiva/>
- Torres, M. (2004). *La Gestión Educativa*, México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Woods, P. (1987) *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*, España: Paidós

