



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA ESCUELA PRIMARIA MÁRTIRES DE  
CHICAGO DEL ESTADO DE OAXACA.**

**TESINA  
(RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:  
ÁNGELES DÍAZ YESENIA**

**ASESOR: M. en C. CUAUHTÉMOC GUERRERO ARAIZA**

**CIUDAD DE MÉXICO, NOVIEMBRE 2023**

## **AGRADECIMIENTOS:**

Le agradezco a Dios

Por guiar mi camino en todo momento y por mostrarme que sus planes siempre son mejores que los míos.

A mi mamá, Reina Diaz Gopar

Gracias por ser siempre una fuente infinita de amor para mí, gracias por la dedicación y trabajo que has puesto para que yo cumpla mis metas, solo tú y yo sabemos todo lo que nos costó llegar hasta este momento, sin duda alguna todo lo que soy es gracias a ti, te amo con todo mi ser.

A mi papá, Antonio Angeles Aguirre

Reconozco, valoro y agradezco tus esfuerzos para apoyarme y motivarme a seguir siempre adelante, estoy orgullosa de ser tu hija.

Gracias a los dos por el amor y la confianza que siempre me dan, gracias por creer en mí, este logro también es suyo, los amo con todo mi corazón.

A mi hermanito Ian Santiago Angeles Diaz

Gracias por que a pesar de ser tan pequeño me motivas a cumplir mis metas y esforzarme cada día a ser un buen ejemplo para ti, te amo hermanito.

A la familia Angeles Gopar

Por abrirme las puertas de su hogar y procurarme en toda esta etapa de mi vida, sin duda alguna su ejemplo y cariño fue de gran ayuda en mi formación.

A mis tías Areidi, Araceli y Alejandra

Gracias por el cariño que siempre me demuestran y por estar en todo momento en la disposición de apoyarme.

A mis abuelos

Gracias por ser un buen ejemplo para mí y transmitirme sus valores y principios, son un pilar muy importante en mi vida.

A mis amigas Nancy, Janeth, Daniela, Jeny, Perla y Bryan.

Gracias por hacer de la universidad una etapa increíble, gracias por las risas, los buenos recuerdos y la compañía en momentos difíciles, sin duda alguna su amistad siempre es un rayito de luz en mi vida.

Amor

Gracias por ser parte de este momento tan importante para mí, gracias por escucharme, animarme y apoyarme, valoro y agradezco infinitamente tu presencia en mi vida.

A mi asesor, el profesor Cuauhtémoc Guerrero Araiza

Gracias por la paciencia y la orientación que me brindo en este proyecto, gracias por compartir sus conocimientos con las nuevas generaciones y por el entusiasmo que transmite en sus clases, es fuente de inspiración para los que estamos comenzando nuestra trayectoria.

A la Universidad Pedagógica Nacional

Gracias a mi casa de estudios, por todos los conocimientos y experiencias que brinda a sus estudiantes, sin duda alguna es un honor formar parte de esta Universidad.

## ÍNDICE

Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>12</b>
<b>LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1. LA CALIDAD</b> .....	<b>14</b>
1.1.1. La calidad en la educación.....	15
1.1.2. El director y la calidad.....	16
<b>1.2. LA EDUCACIÓN COMO DESAFÍO INTERNACIONAL</b> .....	<b>19</b>
1.2.1. Incremento en la calidad de la educación en un mundo globalizado .....	22
<b>1.3. AL CENTRO DEL SISTEMA EDUCATIVO</b> .....	<b>27</b>
1.3.1. La autonomía escolar.....	31
<b>1.4. PERFIL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA</b> .....	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>40</b>
<b>PROBLEMAS Y DESAFÍOS PARA EL EJERCICIO DE LA</b>	
<b>FUNCIÓN DIRECTIVA.</b> .....	<b>40</b>
<b>2.1. LOS CENTROS ESCOLARES</b> .....	<b>41</b>
2.1.1. Las exigencias de la sociedad a los centros escolares .....	41
2.1.2. El funcionamiento óptimo de los centros escolares.....	43
<b>2.2. EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD EN LOS CENTROS</b>	
<b>ESCOLARES</b> .....	<b>44</b>

## **2.3. EL LIDERAZGO QUE SE REQUIERE EN LOS CENTROS**

### **ESCOLARES.....46**

2.3.1. Principios de la función directiva para un liderazgo centrado en el aprendizaje 50

2.3.2. La relación entre la autoridad y el liderazgo .....55

2.3.3. La micropolítica del liderazgo .....57

### **CAPÍTULO III.....66**

## **LA REALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA**

### **PRIMARIA. REVISIÓN DE CASO. ....66**

#### **3.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL. LAS SECCIONES EN EL ESTADO DE OAXACA.....66**

#### **3.2. EL CONTEXTO COMUNITARIO .....68**

- La lengua materna. ....69

- Niveles educativos. ....70

- Acceso a la comunidad desde Oaxaca centro. ....70

- Problemas territoriales. ....71

- Servicios básicos. ....72

#### **3.3. EL CENTRO ESCOLAR.....73**

3.3.1. El personal y sus funciones .....73

3.3.2 El horario laboral.....75

3.3.3. La inversión del tiempo extraescolar .....77

#### **3.4. SITUACIONES PROBLEMA.....80**

#### **3.5. LA CONSTRUCCIÓN DE LA AUTORIDAD DEL DIRECTOR ANTE LA COMUNIDAD DE PADRES Y LA COMUNIDAD DE MAESTROS.....80**

3.5.1. SITUACIÓN: La participación docente en la comunidad .....81

3.5.2. SITUACIÓN: La autoridad directiva, entre los maestros y la comunidad.	83
3.5.3. SITUACIÓN: oportunidades para la alimentación. ....	87
3.5.4 SITUACIÓN: El uso del tiempo en la escuela, importancia de la definición de las tareas válidas para la escuela y su información a la comunidad. ....	90
<b>3.6. LA DIRECTORA Y EL PERSONAL DOCENTE.....</b>	<b>94</b>
3.6.1. SITUACIÓN: la división del colectivo.....	96
3.6.2. SITUACIÓN: desperdicio del recurso tiempo .....	98
<b>3.7. LA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL COMO LIMITE PARA LA GESTION DE LA DIRECTORA.....</b>	<b>101</b>
3.7.1. Situación problema: La comunidad demanda una colaboración extra, pero desaparece en caso de dar apoyo a los docentes. ....	101
3.7.2 SITUACIÓN: el profesor de educación física y el cumplimiento de sus funciones	104
<b>3.8. LAS CONDICIONES FORMATIVAS Y DE TRABAJO DE LA DIRECTORA COMISIONADA .....</b>	<b>107</b>
3.8.1. La enseñanza y la docencia en la gestión directiva.....	109
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>113</b>
-En lo personal .....	115
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>117</b>

## INTRODUCCIÓN

En el proceso de reflexión sobre el surgimiento de mi interés por la función directiva a través de mi historia personal concluyo que tiene su origen en dos momentos, el primero mucho antes que yo fuera consciente de todo lo que implicaba, por lo que encuentro los primeros indicios de mi interés y admiración a este personaje desde que era estudiante de primaria, época en la que recuerdo los alumnos veíamos al director como una figura imponente, que representaba autoridad y que incluso era utilizada como una amenaza para mantener el orden; definiendo al director escolar como alguien que impone respeto, dotado de conocimientos y habilidades incluso mayores que las presentadas por los docentes.

El segundo momento surgió durante el transcurso de mi carrera universitaria de licenciatura en pedagogía, en la cual sin duda alguna existieron momentos, clases y profesores que marcaron el rumbo de mis intereses y aspiraciones, uno de esos momentos clave aconteció en quinto semestre cuando tome una clase del campo de proyectos que cambió mi panorama respecto a las funciones, actividades y ámbitos en los cuales puede estar inmerso un pedagogo dentro de un centro escolar ya que desde que elegí la carrera de pedagogía mi visión y aspiraciones a futuro no eran exclusivamente dedicarme a la docencia, pero sí a temas referentes al ámbito educativo y a la formación de los educandos, en esa clase abordábamos temas de gestión escolar, llegando a tener como agente central de cambio al director escolar, situación que me pareció muy interesante y la cual llamó completamente mi atención.

Impulsada por los conocimientos básicos que obtuve sobre la gestión en quinto semestre, así como el interés que esos conocimientos generaron en mí, en séptimo y octavo semestre opté por ingresar al campo de Gestión e innovación pedagógica en el que se abordaron distintas ramas de la pedagogía vinculadas a la docencia.

Al terminar mis créditos universitarios continuó mi interés por los temas relacionados a la función directiva en el ámbito de las escuelas regulares, estableciendo el asumir la función directiva como uno de mis objetivos profesionales a futuro, siendo este mi principal motivo para centrarme en esta figura para realizar mi proyecto de titulación ya que el análisis, la investigación y observación de un contexto en específico me permitiría construir de manera

más objetiva y realista lo que implicaría ejercer la función directiva e incluso el saber cómo tener acceso a esta función.

Por motivos personales al egresar de la carrera de pedagogía y a raíz de la pandemia del COVID-19 realicé un cambio contextual entre lo que aprendí de manera tórica en la CDMX y lo que aplicaré en mi vida laboral en el estado de Oaxaca.

Al ingresar a trabajar como docente, dentro de una escuela primaria pública del estado de Oaxaca, mi visión de la figura directiva era poco realista ya que había sido adquirida solamente a través de pequeñas observaciones en los pocos centros escolares en los que había estado inmersa o desde mi corta perspectiva de cuando había sido parte de la matrícula escolar; como consecuencia de este interés por aprender más de la función directiva en las escuelas de educación regular, decido centrar las bases de mi proyecto de titulación en la figura del director escolar tomando en cuenta que:

La función directiva es uno de los componentes más importantes con los que cuenta el sistema educativo para poder generar y potencializar cambios en la realidad educativa del país ya que los involucrados en está son los agentes encargados de ayudar a mantener el control de los contenidos que se imparten en el centro escolar, así como de brindar las condiciones para potencializarlos.

Por lo tanto, la figura directiva se convierte en el puente que permite comprender lo que se plantea en la política educativa y orientar lo que sucede en la realidad educativa de cada escuela, ofreciendo al centro escolar una guía más precisa por parte del director respecto a decisiones que se deban tomar dentro de la escuela para beneficio de la misma.

Debido a todas las normativas planteadas por la política educativa y el ideal de lo que se espera sea cumplido, se establece en todos los centros escolares una enorme carga de documentación obligatoria que tiene como finalidad generar normatividad, así como el permitir contar con información clara y precisa de lo que sucede dentro de estos centros, estableciendo un intento de control sobre los mismos.

La situación anteriormente planteada genera al director una pesada carga burocrática que debe ser cumplida; a esta pesada carga burocrática se suma la exigencia de acciones con las que en un ideal debe cumplir el director como son: la resolución de conflictos, orientar al



personal docente, la toma de decisiones y el liderazgo, siendo esta última una de las características que más se le adjudica a la función directiva como cabeza de la institución.

Cabe mencionar que debido al liderazgo que se espera, el director debe contar con aptitudes de líder ante los agentes educativos con los que colabora.

Debido a que el liderazgo se da y se percibe de distinta manera en todas las escuelas no puede ser generalizado ya que depende de múltiples factores como son: la manera en la que el encargado de la función directiva llegó a ejercer la función, su formación, filosofía, habilidades, aptitudes y actitudes personales e incluso el contexto en el que se encuentre inmersa la institución.

En la actualidad en las instituciones de educación básica la figura directiva toma otros matices ya que en las reformas educativas plantean un liderazgo compartido a través de la autonomía que da mayor apertura al director para tomar decisiones sobre el centro escolar que dirige.

Ante los relativamente nuevos matices planteados desde la política educativa aunado a mi interés por los temas relacionados a la gestión escolar desde mi formación académica, centro mi atención en estos temas para la realización de mi proyecto de titulación. Pero es hasta mi práctica como docente que se me presenta la oportunidad de retomar mi experiencia profesional y contrastar con lo que se plantea desde política educativa, así como lo planteado por la teoría educativa, siendo esta la muy particular realidad de la institución.

Para el desarrollo de mi investigación retomo la política educativa ya que es la encargada de funcionar como orientación a las acciones educativas de los centros escolares y proporcionar los lineamientos para que las escuelas funcionen de manera adecuada, así como plantear posibles soluciones a los problemas educativos que se presenten.

A través de los sexenios se ha intentado implementar distintas estrategias políticas que apoyen al cumplimiento adecuado de la función directiva y atienda las necesidades del personal, para que a su vez estos atiendan las necesidades de los alumnos; situación que adquiere mayor complejidad ya que cada escuela posee características particulares por lo que los resultados suelen ser distintos en cada una de ellas dando como resultado que la

implementación de acciones iguales en todas las escuelas no se adecuen a todos los centros educativos y por lo tanto no se obtengan los resultados que se esperan.

Por lo que desde mi perspectiva para poder dar razón de lo que sucede entre la política educativa, la teoría educativa y la realidad educativa de un contexto específico se debe de observar desde adentro de las instituciones ya que la realidad que se vive en un centro escolar específico puede reflejar la realidad de cientos de escuelas mexicanas que se encuentren en contextos y condiciones similares.

La escuela como una organización que educa puede generar cambios significativos en la realidad del país siempre y cuando se encuentre dirigida a construir una educación que busque una mejora continua; pero para poder generar estos cambios a nivel institucional resulta muy importante el papel que asuma el director, así como el liderazgo que sea capaz de construir desde la función directiva.

Siendo responsabilidad de los directores generar condiciones necesarias y adecuadas que como consecuencia propicien cambios en el entorno, el ambiente y la cultura escolar del centro que dirigen. Entendiendo éstas como prácticas cotidianas apegadas a los distintos actores y factores que se encuentran inmersos en los centros escolares.

Por lo que para la realización de mi proyecto al inicio de mi experiencia profesional me surgieron las siguientes preguntas que se convirtieron en un punto focal para el desarrollo de mi proyecto de investigación y la recopilación de información del mismo.

1. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en una escuela primaria?
2. ¿Cómo responde la realidad educativa a lo planteado por la política educativa?
3. ¿Qué relación hay entre la teoría educativa y el liderazgo que se ejerce en la institución?

A partir de mis preguntas de investigación se desprenden objetivos que guiaron el desarrollo de mi proyecto quedando establecido un objetivo general y dos objetivos específicos.

Objetivo general:

- Analizar la función directiva en la escuela primaria a través de la identificación de los tipos de liderazgos ejercidos con el fin de reconocer las repercusiones que tiene en el personal docente.

Desde el ámbito educativo en la mayoría de los estudios se resalta la interacción de maestro-alumno, pero también es relevante hacer énfasis en la gestión a través de la organización que está a cargo de los directivos ya que estas decisiones y acciones por parte de la figura directiva pueden facilitar o dificultar las actuaciones en el aula y en el plantel educativo en general.

La función directiva es la encargada de brindar cuentas a la sociedad en general de lo que sucede en el centro educativo; por este motivo el cargo directivo exige estar inmersos en distintos aspectos relacionados con la educación como son: la planeación, organización, evaluación, orientación, atención a padres de familia, trato con los alumnos, etc. Por lo que es necesario que en las instituciones educativas se ejerza un liderazgo que permita dirigir y transmitir a los profesores la visión adecuada de lo que busca la institución educativa y así poder trabajar de manera conjunta en pro de la eficiencia y la eficacia que se espera dentro de los centros escolares de nuestro país.

Jerárquicamente en la construcción del sistema educativo la figura del director es indispensable en las escuelas ya que es el director el encargado de centrar las condiciones óptimas para la labor docente en el centro escolar; por lo que la figura directiva se debe consolidar como una figura de apoyo ante los subdirectores, profesores, padres de familia, alumnos y cualquier agente educativo que colabore en el centro escolar favoreciendo el trabajo colaborativo que se plantea desde la política educativa.

Desde la política y la teoría educativa se hace referencia a la importancia de la figura del director, por este motivo en el presente trabajo pretendo dar sentido a la realidad educativa de un centro escolar en específico tomando como referencia las políticas educativas ya establecidas, así como bibliografía de teoría educativa centrada en la gestión escolar.

Vale la pena resaltar que los procesos de conducción de las de las escuelas se ven reflejados de manera directa en las prácticas cotidianas que forman la cultura escolar, donde se

entrelazan los distintos factores y actores que rodean a el centro; siendo capaces de tener repercusiones importantes en la dinámica institucional e incluso la capacidad de transformar la práctica educativo suceso que se verá reflejado de manera directa en el aula escolar.

La gestión escolar y el liderazgo de la institución se encuentra directamente relacionado con las prácticas de organización y conducción del plantel, siendo entendida como una actuación o manera de llevar a cabo tareas que orienten la labor docente pero que no impliquen estrictamente docencia frente al grupo.

Esta gestión por parte del director es sumamente importante ya que se considera al director como el responsable del éxito o del fracaso escolar, convirtiéndose así en uno de los agentes educativos más importantes con la capacidad de generar grandes cambios en el centro escolar y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los educandos ya que son ellos los principales beneficiarios de la educación.

Al llevarse a cabo una buena gestión que tenga la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de la institución que se dirige, el directivo puede ser capaz de abordar las problemáticas que la escuela enfrenta por lo que estas pueden ser resueltas o en su defecto disminuidas con éxito como consecuencia de una gestión adecuada.

La función directiva pedagógicamente exige la habilidad de ligar los conocimientos teóricos de la educación a la práctica, exigiendo así una extensa preparación académica que promuevan una educación adecuada que le permita al directivo ser reflexivo y hacer uso de sus habilidades a favor de la mejora educativa desde diversos enfoques y saberes; teniendo como base el contexto, el momento histórico y los cambios hechos por las distintas reformas educativas.

Aunado a esto el director debe de ser un profesional con valores, responsable, colaborativo; que cuente con una serie de actitudes y aptitudes profesionales, para poder guiar y modificar la forma en la que se imparte la educación en el centro escolar donde desempeñe su labor estableciendo así que el director debe hacer uso de sus conocimientos

teóricos-metodológicos para poder dirigir, impulsar y aportar a la práctica docente.

### **El ingreso al centro escolar**

Mi proyecto de investigación se desarrolló en dos momentos distintos; el primer momento poco tiempo después de egresar de la Universidad Pedagógica Nacional, para ser más específica en el año 2020 periodo en el cual comencé a documentarme y desarrollar mi proyecto de investigación de manera teórica para posteriormente desarrollar la parte etnográfica de mi investigación en la escuela primaria Benemérito De Las Américas ubicada en la delegación de Coyoacán de la Ciudad de México. A esta escuela había tenido acceso gracias a la supervisora escolar encargada del centro escolar, la cual me facilitó un documento de manera oficial para ingresar a la escuela y así poder realizar observaciones para mi investigación.

Este proceso se estaba desarrollando de manera adecuada, pero en el año 2020 cuando aún no concluía con el desarrollo de la parte etnográfica, por cuestiones de salud a causa de la pandemia del COVID-19 el país entero así como gran parte del mundo entró en cuarentena, motivo por el cual los centros escolares cerraron sus puertas hasta nuevo aviso y lo que se esperaba fuese cuestión de poco tiempo se extendió por aproximadamente tres años; perdí contacto con la directora que me apoyaría en la investigación, mientras que por necesidad tuve que regresar a Oaxaca capital.

Tomé notas, platicaba con mis compañeros, observé situaciones de interacción entre la directora y los maestros, que en otro momento me hubieran parecido cotidianas, acaso con un cierto sentido dependiendo de su efecto en mi persona, pero la realidad fue diferente pues la revisión académica con la que culminé mi estancia en UPN me obligaba a mirar en todo momento a la dirección de la escuela y a todo aquello que implicaba una relación para asegurar el funcionamiento del plantel.

El primer año de pandemia cuando el virus se encontraba en su máximo auge decidí entrar en cuarentena como la mayoría de la población, pero al no haber clases presenciales las madres de familia tenían la necesidad de buscar apoyo escolar para sus hijos de alguna u otra manera por lo que las madres de familia de las escuelas más cercanas a mi domicilio comenzaron a buscarme para impartir clases particulares a sus hijos, razón por la que decidí

comenzar a impartirla con las medidas necesarias sugeridas por el sector salud; este periodo de clases particulares duró prácticamente un año.

Posteriormente una amiga cercana me presentó por coincidencia a una maestra de la sección XXII la cual me cuestionó si me interesaría cubrir interinatos, a lo que yo mencioné que desconocía completamente del tema ya que como sabemos el contexto del estado de Oaxaca en temas educativos es significativamente distinto al de la mayoría de los estados, por lo que acordamos que si alguna maestra requería algún interino ella le pasaría mi contacto.

Poco tiempo después la maestra María Delfina se comunicó de manera telefónica conmigo por recomendación de la maestra antes mencionada para ofrecerme cubrir su interinato el cual sería de manera semipresencial; la intención era que el interinato fuese cubierto de manera oficial, es decir que el IEEPO (Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca) cubriera mis honorarios y a ella su salario le llegara de manera íntegra, pero al estar en pandemia los tramites fueron complicados y no se realizó por este medio.

Al ser una maestra perteneciente a la sección XXII las escuelas tienen la posibilidad de aceptar interinos internos, esto quiere decir que se realiza el acuerdo de manera interna solamente con la escuela, realizando un acuerdo que se establece mediante un contrato entre el docente y el interino con la aprobación del director, por lo que en esta ocasión el acuerdo se realizó de esta manera.

A la brevedad comencé a cubrir a la maestra la cual me proporcionó un salario, así como el préstamo del lugar en el que ella habitaba en la comunidad. La escuela se encuentra localizada en la Sierra Norte del estado de Oaxaca específicamente en la calle Hidalgo #5 de San Pedro el Alto, Mixe, Oaxaca.

El interinato comúnmente cuenta con una duración de tres meses, pero en algunas ocasiones por apoyo a la maestra en cuanto a alguna situación específica que presente se puede extender a todo el ciclo escolar; en este caso en particular el interinato si expendió todo el ciclo escolar 2021-2022 ya que el embarazo de la maestra había sido de alto riesgo y debería tener más cuidados en su posparto, aunado a esto el hijo de la maestra se enfermaba constantemente situación que se podía agravar aún más con los cambios de temperatura.

La comunidad no cuenta con servicio médico por lo que representaba una situación de peligro para ambos. Primeramente, se expuso la situación a la directora, la cual estuvo de acuerdo con mi permanencia en la institución siempre y cuando los padres de familia también estuvieran de acuerdo, motivo por el cual posteriormente se citó a una reunión a los padres de familia para plantear la situación; al realizar la reunión los padres de familia no tuvieron objeción con que siguiera laborando en el plantel escolar por lo que se logró que el interinato se extendiera el resto del ciclo escolar.

Dentro de esta institución me percaté que los trabajos de gestión escolar se llevan a cabo por la directora comisionada la profesora Victoria, la cual es liberada de sus responsabilidades frente a grupo.

Por otra parte, las actividades de docencia son impartidas por ocho profesores más; las características específicas de los mismos, así como las características específicas del centro escolar son descritas de manera más precisa en el capítulo III.

El método más importante que utilice para la recopilación de la información fue través de recuperar mi experiencia laboral con registros y notas de mis vivencias, más con notas en la medida que ya trabajaba en la escuela y no podía dedicar tiempo para elaborar registros, así mismo con notas sobre diálogos que mantuve con los maestros, no solo en la escuela sino en el trayecto de visita a la comunidad, dichos diálogos parecían más entrevistas a profundidad con datos más específicos que me brindaban los maestros por la confianza que se generaba en las actividades de la cotidianidad, así como el apoyo de notas sobre situaciones específicas que se presentaban en el centro escolar y que llamaban mi atención, las cuales se convirtieron en la fuente principal para el desarrollo de este informe.

El poder tener acceso a la institución como docente me permitió observar más de cerca las actividades realizadas por la dirección ya que mi interés se enfocaba en estas actividades, así como en el liderazgo que se ejerce y las modificaciones que este provoca en la interacción que se da entre los distintos agentes que intervienen en el centro escolar, permitiéndome asumir un rol de investigadora participante desde el cual observe de manera directa lo que

realmente se vive dentro de la institución sin influir en ella o en los resultados de mi investigación.

Lo observado en el día a día de mi experiencia laboral lo contrasto con lo planteado en la política educativa, así como como lo planteado con teóricos educativos especializados en el tema que atañe a mi investigación; por tal motivo presento este informe como una tesina, en la modalidad de experiencia laboral, la cual desarrollo en tres capítulos fundamentales para la comprensión de la misma.

### **Capítulos en los que expongo los saberes alcanzados**

En el capítulo I se caracteriza una de las metas mayormente perseguidas por el gobierno de nuestro país, la calidad educativa entendida esta calidad en un primer momento como el logro que obtienen los estudiantes a través de la obtención de conocimientos, el desarrollo de habilidades y competencias que les sean útiles a lo largo de su vida; en un segundo momento se comprende la calidad como todos los procesos gestionados por la figura directiva que se llevan a cabo dentro del centro escolar en los cuales participan cada uno de los agentes de la comunidad escolar.

En este capítulo también se rescata la relevancia que se le da a la función directiva en el ejercicio de la autonomía escolar planteada desde la política educativa de nuestro país, reconociendo esta función como uno de los principales factores que llevan a la institución a poder alcanzar la tan anhelada calidad educativa. Lo construí a partir de los documentos sobre directivo creados al calor de las iniciativas del presidente Peña Nieto. El cambio de administración y la presencia de la pandemia no permitieron seguir mi estudio sobre la primaria con visitas a escuela, pero conseguí un buen banco de información que me permitió de ver en la política los fundamentos que le dan sentido a la tarea educativa.

En el capítulo II se destaca la importancia de implementar procesos para generar una buena gestión dentro del centro escolar a través del trabajo colaborativo y un liderazgo compartido que sea sostenible para la escuela y para el cumplimiento de sus metas.



Ubicando así los procesos de gestión en los que se ve involucrado de manera directa el director como procesos generadores de cambio, siendo reconocido como uno de los agentes más importantes para obtener buenos resultados en la institución.

Como parte final en el Capítulo III se presenta la recuperación de mi experiencia profesional en la cual identifiqué situaciones dentro del centro escolar en las cuales se ve directamente involucrada la función directiva y como es que la directora que asumió la función en ese momento logra resolver o encauzar la diversidad de asuntos que se le presentan. Pongo a consideración de los lectores, esta interesante experiencia.

## CAPÍTULO I

### LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Las instituciones educativas son las encargadas de impartir la educación en todos los centros escolares de nuestro país; estos centros escolares están conformados por recursos humanos, recursos materiales y recursos temporales, los cuales son relevantes para su funcionamiento.

Para que una institución pueda operar de manera adecuada es importante que cuente con todos los elementos necesarios o en su defecto con la mayoría de ellos y así trabajar para cumplir los objetivos que este persigue de manera eficiente. Con el objetivo de garantizar que los centros escolares cuenten con todo aquello que requieren se establecen políticas a nivel nacional orientadas por organismos internacionales que guían el actuar de las instituciones, cabe mencionar que estas orientaciones pueden ser modificadas según la temporalidad y las prioridades que se establezcan a nivel nacional e internacional.

Esta investigación se enmarca en el sexenio del presidente Enrique Peña Nieto comprendido del 1 de diciembre del 2012 al 30 de noviembre del 2018. La presente investigación tendrá como énfasis la importancia de la adecuada gestión por parte de la función directiva en las escuelas primarias que están integradas al sector público de nuestro país, visto desde el sistema de políticas públicas que enmarcan las exigencias y necesidades de nuestra sociedad.

En un primer momento se analizará el término de calidad, para posteriormente avanzar en términos más específicos dirigidos a la calidad como logro educativo y el porqué de su relevancia planteada por el gobierno de nuestro país; se obtendrá como resultado la comprensión de la relación entre la política educativa y la calidad de la educación que se imparte en todos los centros escolares del país ya que es el principal enfoque en términos educativos desde el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Sectorial de Educación (PSE), para lo cual se realizó la modificación del artículo 3º constitucional y se formuló la ley general de educación (LGE).

Los documentos oficiales que rigen nuestro país marcan como eje de cambio el colocar la escuela al centro del sistema educativo, enfatizando la autonomía en los centros escolares; siendo esta autonomía la encargada de permitir la toma de decisiones por el director dentro del centro escolar, marcando como líder a la figura directiva.

Los elementos ofrecidos desde la política educativa nos permitirán tener una comprensión clara y concreta sobre lo que se espera de la institución y la importancia que tiene la función directiva en los centros escolares del país para repercutir de manera importante en las dinámicas escolares y así mejorar la educación que se imparte en cada una de las aulas de nuestras escuelas.

En el planteamiento de la escuela como una institución generadora de cambios intervienen una serie de factores que propician el éxito educativo como son: los materiales con los que se cuenta en la institución, el uso adecuado de los recursos, la colocación de las escuelas al centro del sistema educativo y un liderazgo efectivo por mencionar algunos, concluyendo que el garantizar el logro escolar con eficacia y la eficiencia en nuestras escuelas requiere del cumplimiento de altas exigencias.

La gestión de un liderazgo efectivo es tan relevante que incluso llegan a plantearse características y estándares para la figura directiva los cuales deben ser comprobados mediante procesos de evaluación y así poder garantizar la idoneidad de los encargados de la función directiva que ejercen la ardua tarea de ser líder y dirigir un centro escolar con todas las complejidades que esto implica.

La política educativa está centrada y orientada en pro de la mejora del servicio educativo que ofrece la educación y está encaminada a mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje generados en el aula, así como del mejoramiento de las condiciones de los centros escolares y la orientación de las acciones que realiza el centro escolar desde su organización.

Bajo esta perspectiva se plantea que es posible generar cambios en los centros escolares de nuestro país y para esto existen agentes que son de suma importancia, uno de ellos es la figura del director escolar ya que es el encargado de ejercer el trabajo directivo que

se lleva a cabo en la escuela, el cual tendrá como consecuencia repercusiones importantes en el centro escolar debido a la capacidad de ser un agente generador de cambios que podría marcar la diferencia en la educación que se imparte en el centro escolar.

El director como agente activo en la institución debe estar preparado para implementar cambios e innovaciones en pro de la educación; los cambios que han sufrido las instituciones en el contexto actual son de gran relevancia y tienen un impacto importante debido a las modificaciones y los ajustes que se han realizado, cabe mencionar que estos cambios están sujetos a la visión de la educación que se tenga de manera internacional, es decir, estas decisiones político-educativas no son centradas a nivel nacional tomando en cuenta únicamente las necesidades e intereses del país, sino que van más allá de este por lo que en la actualidad se marca como objetivo brindar a los alumnos una educación de calidad.

### 1.1. LA CALIDAD

El término de calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo y en distintas etapas; en las primeras apariciones la calidad era encontrada en lo artesanal pretendiendo hacer las cosas bien sin importar el costo o esfuerzo que implica, su única finalidad era crear un producto único que satisficiera al cliente y al artesano. Posteriormente se tiene nociones de calidad en la evolución industrial, la administración científica, segunda guerra mundial, posguerra de occidente, posguerra de Japón y la década de los setenta; etapas en las cuales el término se basaba solamente en lo empresarial satisfaciendo las necesidades que se tenían en ese momento.

En épocas más cercanas a la actualidad específicamente en la década de los noventa el término de calidad se modifica y comienza a hacerse presente en los servicios, pretendiendo generar procesos de calidad en todas las áreas de las empresas logrando así la obtención de beneficios como: la satisfacción del cliente, reducción de costos, prevención de errores, competitividad, aumento de utilidades y la creación de equipos de mejora continua. Desde ese entonces hasta la actualidad el término de calidad ha sufrido pocas modificaciones enfocándose en capacitar a líderes de calidad y la formación de equipos de mejora continua. Cubillos y Razo, (2009).

### 1.1.1. La calidad en la educación

Una vez sentadas las bases de lo que implica el término de calidad es necesario ahora abordar el término de calidad educativa como un servicio, la cual se ve reflejada en el logro educativo que alcanzan los alumnos que son beneficiarios de ella.

Para poder establecer la calidad de la educación se toman en cuenta la creación de políticas nacionales e internacionales, así como el establecimiento de sugerencias a nivel mundial.

Hablando de calidad educativa la UNESCO (2004) menciona que existen dos principios que caracterizan una educación de calidad; el primero tiene que ver con la parte cognitiva en el desarrollo de los educandos, podríamos decir que el indicador de calidad está relacionado con la calidad de la educación que ha recibido el educando; el segundo principio tiene que ver con la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena educación cívica y en la creación de condiciones propicias para el desarrollo efectivo y creativo del educando.

El INEE (s.f.) por su parte estableció condiciones que definen a una educación de calidad las cuales son la relevancia, pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia y equidad; condiciones que serán definidas a continuación.

- Relevancia: las necesidades de la sociedad.
- Pertinencia: establece un currículo adecuado a las circunstancias en la vida de los alumnos.
- Impacto: los aprendizajes son asimilados de forma duradera y la educación rinde frutos para el individuo y la sociedad.
- Eficacia interna y externa: logra un alto nivel de acceso a la escuela y la permanencia en ella, así como la adquisición de los aprendizajes establecidos en tiempo y forma.
- Eficiencia: usar de la mejor manera posible los recursos humanos y materiales con los que se cuenta.

- Equidad: tiene en cuenta las desigualdades y ofrece apoyos a quienes lo requieran propiciando el logro de los objetivos educativos.

Desde estas perspectivas el cumplir con una educación de calidad adquiere una gran complejidad y gran relevancia ya que desde la educación se pretende formar ciudadanos que estén preparados para enfrentar los desafíos que se tienen en la actualidad y a poder alcanzar un mejor nivel de vida ya que “una educación de calidad constituye a aumentar los ingresos de los individuos a lo largo de toda su vida, a la vez se propicia el desarrollo económico” (UNESCO, 2004, p.2).

En este sentido se establece una estrecha vinculación entre la calidad de la educación y un mejor nivel de vida que es obtenido a través de un nivel académico alto; es muy importante que todos los niveles educativos proporcionen educación de calidad ya que si el nivel de educación cursado fue de calidad aumenta la probabilidad de ingresar al nivel educativo sucesivo que corresponde comprobando así que “Una educación de mejor calidad aumenta la esperanza de vida escolar” (UNESCO, 2004, p.2). El aspecto más importante a considerar en el que se ve reflejada la calidad es determinada por los conocimientos que obtienen los educandos y las medidas en las que son plasmados esos conocimientos en la sociedad y en su beneficio propio.

Por lo tanto, la calidad de la educación tiene que ver con las características de los educandos y los aportes materiales y humanos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se ponen en juego para poder obtener resultados que favorezcan a todos los beneficiarios de la educación.

### 1.1.2. El director y la calidad

Para alcanzar la calidad educativa podemos encontrar en nuestra sociedad distintas condiciones de desigualdad que influyen en los resultados educativos de manera importante, dichas desigualdades en nuestro país son variadas y de distintas índoles por lo que es de suma importancia atenderlas y crear políticas educativas que tengan como prioridad reducir o de ser posible eliminar las barreras de desigualdad que existen entre los educandos.

Los centros educativos tienen la posibilidad de influir significativamente en lograr la reducción de brechas sociales y económicas gracias a su función formadora; pero para poder generar estos cambios.

Los poderes públicos centrales deben estar dispuestos a conceder una mayor libertad a las escuelas, con tal de que se disponga de recursos adecuados y de que se definan claramente las funciones y responsabilidades. Los directores de las escuelas pueden influir considerablemente en la calidad de éstas (UNESCO, 2004, p.3)

De aquí la importancia de proporcionar mayor autonomía a los centros escolares en los que se tenga la libertad de tomar decisiones respecto a los recursos humanos, materiales y económicos que se ponen en juego en una institución y que son focales para alcanzar tan anhelada calidad.

Para fines de esta investigación se centra la atención en la figura del director como recurso humano, siendo este un factor importante para una buena administración en los centros escolares; el director adquiere un papel relevante ya que al cumplir con su función y hacer un ejercicio óptimo del liderazgo se establece como un factor de suma importancia para influir en la calidad educativa.

Como consecuencia de este ideal al ser el director el encargado de la gestión escolar también se espera que asuma el ejercicio de un liderazgo efectivo en el centro escolar ya que “la cuestión del liderazgo tiene repercusiones indirectas en la enseñanza y el aprendizaje.” (UNESCO, 2004, p.8). Así como también tiene repercusiones en la manera de dirigir al centro escolar para poder cumplir con las múltiples demandas que atañen a los centros escolares.

La escuela debe cumplir así con las normas nacionales, las expectativas del público, las exigencias de trabajo del mercado, así como la globalización. Exigencias que al ser logradas se abra alcanzando la calidad en términos educativos; ante tan abundantes demandas se esperaría que una escuela con calidad educativa cuente con un sólido espíritu de liderazgo que administre de manera oportuna la educación que se imparte en la institución que se dirige.

La UNESCO (2004) presenta un esquema en el que establece como nivel central al educando, seguido del proceso de enseñanza aprendizaje y posteriormente el entorno

facilitador donde se localiza la infraestructura de los conocimientos, la gestión y el buen gobierno de las escuelas, así como los recursos humanos y materiales que son integrados por la política del sector educativo; en este sentido el director está ubicado como puente entre la política educativa y el entorno facilitador, lo que repercute directamente en los proceso de enseñanza- aprendizaje.

Ubicando al director como el punto de interés en esta investigación podemos notar que la dirección escolar tiene una función sumamente importante y de gran complejidad ya que en la actualidad se le está dando un enfoque más marcado e incluso se plantea como tema recurrente el cambio de condiciones para mejorar las prácticas directivas entre ellas la reducción de la burocracia y el hacer que se puedan tomar decisiones específicas que atiendan los problemas en el lugar donde estos se plantean, es decir en el centro escolar a través de la autonomía escolar.

En este sentido la UNESCO (2004), menciona que “los directores de escuelas tienen una importancia fundamental, ya que la índole de su liderazgo puede influir muy considerablemente en la calidad de los centros” (p. 33). Al ser el director uno de los principales encargados de liderar y de tomar decisiones, con la abertura a una mayor autonomía en los centros escolares las tareas de gestión escolar adquieren aún mayor complejidad ya que dicha autonomía institucional no está relacionada con la inhibición de cuentas como podría pensarse, sino más bien está vinculada con la clara rendición de cuentas mediante una programación meticulosa así como de estructuras de gestión adecuadas que permitan mejoras en la institución; donde se cuente con el apoyo de docentes, padres de familia, una buena administración y los recursos suficientes para llevar a cabo su función.

Aunque el papel y la visión del director como líder es muy importante, también es importante que se cuente con una visión y objetivo en común el cual lleve a los educandos a contar con una educación de calidad. Aunque la noción de calidad puede variar para los distintos agentes educativos en la que cada uno la asuma y perciba de manera distinta existen puntos focales en los que se coincide con mayor regularidad para poder percibir la calidad y trabajar en ella; los elementos generales más comunes que comprenden la calidad según la UNESCO (2004) son, “la mejora de las competencias cognitivas y la promoción de las



actitudes y los valores que se consideran imprescindibles para ser buenos ciudadanos y participar efectivamente en la vida de la comunidad.”(p.43) en este marco la calidad de la educación tiene que ver con lo que aprenden los alumnos y el cómo lo aprenden.

Para ello no se debe olvidar la importancia de las facilidades que son proporcionadas por las escuelas en las que la figura directiva interviene propiciando las condiciones en el centro escolar mediante la promoción de contextos adecuados y la óptima administración en los centros escolares ya que “Para crear una cultura de la calidad, son también esenciales: el liderazgo de las escuelas, las posibilidades de aprendizaje mutuo y el aprovechamiento compartido de experiencias.” (UNESCO, 2004, p.45). Estas condiciones que solo pueden ser cumplidas si se trabaja de manera colectiva en los centros escolares.

Por su parte el INEE (s.f) menciona que:

Los directores, directoras y equipos docentes de las escuelas también tienen como centro de atención el logro de los objetivos de aprendizaje, pero su mirada no puede dirigirse solamente a dos o tres niños de un grupo, sino al aprendizaje de los cientos de estudiantes que alberga cada escuela (p.4)

Aunque generalizar la búsqueda de la calidad es una tarea compleja es necesario trabajar con equidad la cual es fundamental en una sociedad con desigualdades profundas como la nuestra, pues no se trata de que determinados sectores de la población logren acceder a mejores servicios educativos y obtengan resultados más satisfactorios. Se trata de que todos los mexicanos que cuenten con la edad reglamentaria puedan acceder, permanecer y egresar exitosamente de una escuela básica de calidad.” (INEE, s.f, p.5)

## 1.2. LA EDUCACIÓN COMO DESAFÍO INTERNACIONAL

Hablar de educación implica hacer un acercamiento a lo establecido desde políticas y orientaciones internacionales bajo la perspectiva de organizaciones que proporcionan un eje de referencia internacional como son la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y así reconocer cómo es que nuestro país responde a dichas exigencias.

Uno de los temas más recurrentes en las organizaciones internacionales en término de educación tiene que ver con la calidad educativa como logro que se ve reflejada en las habilidades, actitudes y conocimientos que el educando debe adquirir.

Para alcanzar estas exigencias de calidad planteada por los organismos internacionales es importante hacer énfasis en dos vértices que promueven en gran manera la calidad educativa; el primero centrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje por medio de los docentes y la segunda, pero no menos importante se plantea en términos de organización desde la misma institución, es decir la organización que es llevada a cabo por los directores de las instituciones educativas. Una buena organización por parte de la dirección escolar propiciará el logro educativo y la educación de calidad en términos de resultado y así logrará que los educandos aprendan y adquieran los conocimientos necesarios para contribuir a su desarrollo en todos los ámbitos de su vida siendo consolidados como los principales beneficiarios de la educación.

Lo que se espera de la educación en nuestro país está planteado desde estándares internacionales, de manera que responden a la globalización de los conocimientos, concibiendo la educación como un desafío internacional.

La expansión de la educación básica y el descenso gradual de la población en edad escolar han permitido alcanzar niveles elevados de cobertura, por lo que en la actualidad es primordial hablar del tipo de educación que ofrece el sistema educativo; siendo así la calidad de la educación el siguiente nivel a avanzar y el mayor reto que enfrenta el gobierno actual y los gobiernos futuros ya que los resultados de las líneas de acción implementadas requieren de un tiempo prolongado en ser reflejados y poder tener una visión clara de los progresos alcanzados por el sistema educativo.

La OCDE por su parte estableció un acuerdo de cooperación con México para mejorar la calidad de las escuelas mexicanas donde se establecen estrategias de acción que fueron estudiadas y planteadas para afrontar los retos y exigencias que se esperan desde la globalización y así poder entender y responder a las demandas que enfrenta el mundo actual. Estas recomendaciones tienen como objetivo el ayudan mejorar los resultados de la educación

de nuestro país y son dirigidas a las escuelas, directores y docentes en la realización de sus funciones, optimizando la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar en las escuelas, en este sentido la OCDE (2010) propone:

Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores escolares fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación de profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social. (p.3)

Como consecuencia poder generar mejoras significativas e integrales que respondan a las necesidades específicas del lugar donde se plantean debe ser tomando en cuenta el contexto y las posibilidades que se tiene para implementarlas, sin perder la objetividad; recordando que aunque en teoría una propuesta de mejora educativa sea buena si no se toman en cuenta estas dos condiciones lo más probable es que quede solo en un ideal y no pueda ser implementada de manera adecuada por los agentes educativos con los que cuenta la institución ya que pueden existir limitaciones como la falta de recursos materiales o recursos humanos, lo que impediría la aplicación de la propuesta de mejora educativa.

Para realizar las políticas públicas se toman en cuenta los aciertos implementados por otros países que según estudios internacionales cuentan con un alto desempeño que pueda orientar a otros gobiernos; según la OCDE el análisis de las políticas públicas que plantean países con alto desempeño reveló que existen algunos postulados básicos que propiciarán la mejora de la calidad educativa de nuestro país.

Al establecer objetivos claros y contar con el apoyo y la comprensión de la sociedad según los postulados establecido se debe prestar particular atención a la contratación, formación y retención de individuos con excelente desempeño (docentes y líderes) en el sistema, a las instituciones e infraestructuras para apoyar la mejora educativa, al establecimiento de un sistema de rendición de cuentas y de informes para apoyar los objetivos del gobierno, así como a dar información profesional y objetiva sobre los resultados obtenidos y finalmente prestar particular atención al enfoque en el trabajo de cada centro escolar, que es donde tiene lugar la enseñanza y el aprendizaje.

Al realizar el análisis de estos postulados básicos que requiere la institución para mejorar la calidad educativa se denota una gran complejidad ya que en la mayoría de las escuelas de nuestro país en las cuales hemos estado inmersos e incluso de las que hemos sido los principales beneficiarios, las condiciones de los recursos materiales, personales y temporales no son las más adecuadas.

Por medio de este acuerdo de cooperación para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas se busca no solo señalar las deficiencias sino contribuir al fortalecimiento del sistema educativo con el fin de mejorar los resultados educativos de los alumnos mexicanos y con ello la calidad de la educación; para esto se centra la atención en el liderazgo directivo y las prácticas docentes, como elementos fundamentales para ofrecer a los alumnos una educación de calidad ya que la calidad de la educación es concebida como un desafío internacional debido a que representa la posibilidad de mejorar el desarrollo de un país.

Para dar solución a estas observaciones por parte de los organismos internacionales en México han implementado ajustes en el ámbito educativo como consecuencia de la modificación de las políticas públicas implementadas por el presidente Enrique Peña Nieto. Para la implementación de estos cambios se establece a través del Plan Nacional de Desarrollo (PND) la importancia de una sociedad de derechos, haciendo especial énfasis en el derecho a la educación con la finalidad de llevar a México a alcanzar su máximo potencial y se establece como meta nacional un México con educación de calidad.

#### 1.2.1. Incremento en la calidad de la educación en un mundo globalizado

A nivel nacional se emiten programas sexenales o transexenales para mejorar la educación de nuestro país; estos programas tienen como objetivo centrar las bases políticas que dirijan el rumbo de la educación y que sirvan de guía a los distintos agentes educativos que laboran en el sector educativo brindando una noción clara y concreta de los que se espera de cada uno de ellos. Para estos fines en nuestro país existen documentos como el Plan

Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Sectorial de Educación (PSE) que enmarcan el sistema educativo en general.

El desarrollo de nuestro país se ve limitado por distintas barreras, una de ellas es la calidad de la educación en lo referente al ámbito educativo. Para eliminar o disminuir esta barrera en el PND se plantea el apartado de capital humano, siendo el desarrollo social uno de los rubros más relevantes que prioriza la extinción de los factores que hacen escasas las oportunidades de desarrollo y progreso para los mexicanos, siendo una educación de calidad la base para garantizar el derecho de todos los ciudadanos a elevar su nivel de vida y contribuir al progreso nacional mediante el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y capacidad innovadora, impulsando valores cívicos y éticos, que permitan construir una ciudadanía responsable y solidaria.

El tema de la calidad educativa ha tomado relevancia en los últimos años para reducir las brechas de desigualdad y crear mejores condiciones de vida; por tal motivo en el sexenio del presidente Enrique Peña Nieto se plantea que la calidad educativa tiene como propósito generar igualdad de condiciones ya que:

La población de menores ingresos en ocasiones tiene menos posibilidades de acceder a una educación de calidad y concluir de manera satisfactoria sus estudios...es urgente reducir las brechas de acceso a la educación, la cultura y el conocimiento, a través de una amplia perspectiva de inclusión que erradique toda forma de discriminación por condición física, social, étnica, de género, de creencias u orientación sexual.  
(PND,2013, apartado de educación).

Es sumamente importante reducir estas brechas de desigualdad para obtener resultados favorables en el ámbito educativo y en desarrollo de nuestro país ya que las exigencias sociales que se tienen son variadas planteando como necesidad que “El Sistema Educativo Mexicano debe fortalecerse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda” (PND,2013, apartado de capital humano para un México con educación de calidad). Una de las maneras más comunes que se establecen para analizar la educación que se da en el país son las pruebas estandarizadas; estas pruebas son intrínsecamente relacionadas con los

niveles productivos del país, por lo tanto, es necesario mejorar los resultados que se obtienen en ellas para impulsar el desarrollo del país ya que se plantea que la falta de educación es una barrera para el desarrollo productivo y termina por limitar las capacidades de sus educandos.

Por lo tanto se debe proveer a la población una educación de calidad que propicie el más alto rendimiento de sus habilidades ya que en este mundo globalizado se puede tener a la mano una gran cantidad de información que anteriormente no se tenía, ante este nuevo contexto surgen nuevas preocupaciones para el quehacer educativo requiriendo que se logre proporcionar a los alumnos una serie de herramientas y habilidades que les permita procesar y utilizar toda o gran parte de la información a la que tengan acceso.

El PND (2013) plantea que gracias a la dinámica de avance tecnológico y la globalización nuestra sociedad demanda jóvenes que reciban una educación que les permita ser capaces de comunicarse de manera eficiente, trabajar en equipo, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información para así poderse adaptarse a procesos y tecnologías superiores, así como para comprender el entorno en el que vivimos y poder innovar.

Estas innovaciones se pueden dar solo a través del análisis y la utilización correcta de la información que solo es posible mediante el uso de habilidades ya que no es suficiente el conocimiento teórico o memorístico, sino que también es indispensable el desarrollo de habilidades aplicables en el medio laboral o en cualquier otro ámbito que permita al educando tener una vida digna y mayores oportunidades de desarrollo; por lo tanto el servicio educativo que ofrece el país debe estar enfocado principalmente en el desarrollo de habilidades, capacidades y conocimientos de todo tipo que puedan darse en la institución. El enfoque en este sentido será promover políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para obtener un aprendizaje que le sea útil en cualquier tipo de contexto a lo largo de su vida.

La finalidad de promover estas políticas de cambio tiene su origen en el interés de impulsar la transformación de nuestro país para poder construir una mejor sociedad, reflexionando sobre los logros que ya se tienen y trabajando sobre los objetivos que se

plantean a futuro con educación de calidad para todos los ciudadanos. Es fundamental que México sea un país que provea una educación de calidad, que favorezca el desarrollo de las capacidades y habilidades integrales de cada ciudadano en distintos ámbitos como son: el ámbito intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que inculque los valores por los cuales se defiende la dignidad personal y la de los otros. PND (2013).

La calidad de la educación que es impartida en el país es parte fundamental para poder llevar a México a lograr su máximo potencial ya que será esta educación de calidad la encargada de preparar a los futuros ciudadanos; dicha calidad se verá reflejada en la manera en la que los educandos aprovechen todos sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollarse ellos mismos y repercutir de manera positiva en la sociedad y el desarrollo del país. En busca de tan mencionada calidad educativa el PND (2013) establece que para desarrollar el potencial humano de los mexicanos y establecer la educación de calidad se plantea la Reforma Educativa (RE) con la que los distintos agentes educativos podrán tomar decisiones conjuntas para mejorar el proceso educativo en cada centro escolares, lo que requiere de un arduo trabajo en que intervengan directivos, maestros, alumnos y padres de familia.

Aunque las decisiones respecto al centro escolar sean tomadas de manera colaborativa es necesario que los encargados de guiar esta toma de decisiones cuenten con la preparación adecuada que les permita tener una visión clara de los objetivos que persigue la institución y el cómo poder llegar a ellos. En este sentido, para mejorar la calidad de la educación se requiere transitar hacia un sistema de profesionalización de la carrera que fortalezca los procesos de formación y actualización de los directivos que conducen y orientan los procesos educativos en los centros escolares destacando así la necesidad de contar con supervisores, directores y maestros mejor capacitados como la principal vía para mejorar la calidad de la educación básica PND (2013).

Las funciones más importantes del director son localizadas a nivel organizacional con actividades relacionadas a la creación de ambientes óptimos de aprendizaje, la implementación de procesos de innovación y el procurar que las instituciones tengan espacios de

infraestructura dignos, con equipos adecuados; condiciones que se pretenden sean más fáciles de generar al ejercer una mayor autonomía en los centros escolares.

En este ejercicio de la autonomía que se les otorga a los centros escolares los directivos se ven enfrentados a nuevos retos que responden a la implementación de innovaciones que se tienen en el ámbito educativo; dichas innovaciones son de orden variado y multifuncional con el fin de generar la mayor cantidad de cambios positivos y significativos en las instituciones en las que se implementan. La función directiva y su organización escolar en general deben adaptarse y responder a las nuevas formas de pensar y actuar que se presentan en la realidad educativa donde se encuentran; es decir deben tomar acuerdos en conjunto, respetándolos y compartiéndolos de manera colectiva ya que en gran parte el logro educativo de los estudiantes depende de ello, lo que orilla a la función directiva a enfrentar día a día la implementación de adecuaciones o estrategias que respondan a situaciones que deban ser resueltas desde la inmediatez o en su defecto que deban trabajar de manera constante.

Relacionado con la autonomía escolar se presenta como otra innovación la implementación de un sistema único que pretende “Operar un Sistema de Información y Gestión Educativa que permita a la autoridad tener en una sola plataforma datos para la planeación, administración y evaluación del Sistema Educativo, y facilite la transparencia y rendición de cuentas”(PND, 2013, apartado estrategia II). El planteamiento sin duda alguna es muy ambicioso ya que no basta solo con tener la plataforma, sino que es necesario capacitar a los directivos para poder utilizar y transformar la información que en ella se genere; por lo que es necesaria la profesionalización mediante programas de formación para directivos y docentes así como ” Fortalecer el proceso de reclutamiento de directores y docentes de los planteles públicos de educación básica... mediante concurso de selección” (PND, 2013, apartado estrategia 3.1.1).

Por su parte el PSE menciona que estamos lejos de lograr una educación con calidad suficiente. Aunque los logros han sido significativos debe reconocerse que la calidad de la educación es un tema en el que se debe trabajar más arduamente ya que hasta este momento el sistema educativo ha puesto énfasis en brindar un lugar en la institución a la población en edad escolar, por lo que en la actualidad al haber avanzado de manera significativa con la cobertura



escolar se debe reconocer la calidad educativa como una de las principales prioridades a atender y así poder enfrentar los retos que enfrenta el país a nivel nacional e internacional.

Para atender estas necesidades desde el gobierno se establecen leyes y modificaciones políticas que promuevan el desarrollo y la solución de necesidades del sistema educativo y cumplir con el objetivo de construir y consolidar un organismo con calidad educativa que proporcione las bases para el desarrollo armónico e integral de las capacidades del ser humano mediante la construcción de aprendizajes significativos que sean relevantes y duraderos.

Según el PSE (2013) la educación es la base de una sociedad justa, próspera, pacífica y respetuosa debido al desarrollo integral que propicia en todos los educandos; dichas bases deben ser fomentadas desde la educación básica ya que al ser los primeros acercamientos del educando con la educación esta se convierte en la encargada de gestar y proporcionar las herramientas necesarias para poder apreciar, utilizar, discernir y valorar el conocimiento que llegue a los educandos, colocando así a los alumnos en el centro del sistema educativo.

### 1.3. AL CENTRO DEL SISTEMA EDUCATIVO

Colocar a los alumnos en el centro del sistema educativo implica la transformación de la relación entre los distintos agentes educativos que intervienen en la institución desde autoridades, maestros, alumnos, padres de familia y la sociedad en general por lo que es de suma importancia la creación de las condiciones necesarias para poder fortalecer el sistema educativo y la autonomía escolar.

Con la ley general de educación y la modificación del artículo 3° constitucional se constituye la base jurídica para poder dar curso a la creación de nuevas condiciones para el fortalecimiento del sistema educativo; todas estas modificaciones son generadoras de cambios en todos los aspectos que incumben a la institución educativa desde cómo concebir la escuela, lo que se espera de ella, las exigencias que se vuelven más demandantes hacia la función directiva y los cambios de métodos y visión en los profesores. Todo esto con la finalidad de crear nuevas y mejores prácticas educativas para el mejor aprendizaje de los alumnos, logrando una educación de calidad eficaz y eficiente en cada una de las escuelas de nuestro país bajo la orientación de la figura directiva y respaldadas por la autonomía de gestión.

Para poder lograrlo la Reforma Educativa (s.f) busca los siguientes objetivos fundamentales: responder a una exigencia social para fortalecer a la educación pública, laica y gratuita, asegurar una mayor equidad en el acceso a una educación de calidad, fortalecer las capacidades de gestión de la escuela, establecer un servicio profesional docente con reglas que respetan los derechos laborales de los maestros, propiciar nuevas oportunidades para el desarrollo profesional de docentes y directivos y sentar las bases para que los elementos del Sistema Educativo sean evaluados de manera imparcial, objetiva y transparente dando como resultado la mejora en la calidad de la educación desde una perspectiva inclusiva, así como una escuela laica y fuerte donde se haga uso adecuado de los recursos públicos y se reconozca el mérito de la vocación educativa.

La educación ha cobrado cada vez más relevancia en nuestras vidas y cada vez se demanda más de ella; es decir anteriormente la institución cumplía con el objetivo de la alfabetización, que en ese momento por la cantidad de ciudadanos a alfabetizar y los pocos recursos materiales y humanos con los que contaba el país representaba un gran reto, pero al haber avanzado significativamente en la alfabetización hoy en día se presenta otro gran reto en cuanto a la calidad de la educación y la extensa variedad de objetivos que se le demanda sean cumplidos.

Planteando a la educación como el medio por el que incluso podemos transformar nuestro entorno y la manera de relacionarnos se le atañen múltiples funciones a la institución en múltiples ambientes en los que se pretende repercutir yendo desde " los aprendizajes relevantes, la retención de alumnos, el abatimiento de la deserción y la reprobación; la formación en valores, la atención individual de cada alumno; la organización del espacio escolar; la participación de los padres, etc."(RE, s,f, p.4).

Al ser tan extensas las exigencias que se tienen a la institución educativa es importante delegar responsabilidades de tal manera que se alcancen a cubrir todas o la mayoría de las exigencias que se tienen hacia ella; la delegación de responsabilidades en el centro educativo en las actuales reformas y modificaciones políticas ponen especial atención en la función directiva; función que adquiere gran relevancia ya que debe ser desarrollada de manera óptima

potencializando los resultados que se obtengan en el centro escolar apoyándose de la autonomía de gestión escolar ya que como lo marca la RE(s.f) :

Resulta indispensable precisar la distribución de responsabilidades, condiciones y procesos que permiten a las escuelas estar en el centro de las políticas educativas. Esta es una condición para que pueda responder con creatividad y pertinencia a los desafíos actuales de la educación (p.4)

Siendo el director el responsable de esta distribución o delegación de responsabilidades, de igual manera es el encargado de propiciar las condiciones necesarias para que los alumnos puedan contar con un ambiente adecuado para la adquisición de los aprendizajes y a la vez los agentes educativos que intervienen en impartir el conocimiento se encuentren en condiciones adecuadas para realizar sus actividades e incluso le sean planteadas condiciones donde generen un conocimiento constante que los beneficie en su práctica.

Por su parte la Ley General de Educación (2013) establece diversas disposiciones y se encarga de:

Emitir, en las escuelas de educación básica, lineamientos generales para formular los programas de gestión escolar, mismos que tendrán como objetivos: mejorar la infraestructura; comprar materiales educativos; resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación entre los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director. (p.3).

El liderazgo del director adquiere gran relevancia en el planteamiento y ejecución de programas que fortalezcan la autonomía de gestión que se lleva a cabo en las escuelas; ya que a través del liderazgo que ejerza el director desarrollara planeaciones anuales que mejoren la calidad educativa, administrando de manera eficiente y transparente los recursos que reciba la institución enfocándose en dar resolución a los problemas con mayor urgencia; propiciando las condiciones para que educandos, padres de familia y maestros se involucren en temas relacionados a la institución.

El director escolar también será el encargado de liderar las acciones que mejoren las practicas educativas a través del análisis de datos que se obtengan con la evaluación continua

y el programa de Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGE), cabe mencionar que será el mismo director el encargado de integrar y actualizar los datos en dicha plataforma. De esta manera el director será de gran utilidad en la mejora de las prácticas educativas y por lo tanto en mejorar la educación que se imparte en los centros escolares LGE (2013)

La función directiva a través del liderazgo tomará las medidas que establezcan las condiciones necesarias y brinden a los educandos igualdad de oportunidades en cuanto al acceso y la permanencia en los centros educativos donde sean tratados con equidad y sin distinción alguna. Para poder propiciar este liderazgo efectivo se establece una nueva modificación que adquiere altos niveles de relevancia para la selección de los agentes educativos que laboran en las instituciones escolares siendo este el tema de la evaluación ya que la LGE(2013) marca que en cuanto a " la educación inicial se deberá , además, contar con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación; contar con instalaciones y demás personal que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad educativa determine"(p. 9).

Esta acreditación académica permitirá articular un personal que cuente con los conocimientos teóricos que requiera la función que desempeña, si bien eso no garantiza buenas prácticas o una calidad elevada en la educación, si propicia la toma de mejores decisiones y que las personas que cuenten con algún cargo en la institución estén capacitadas intelectualmente para el desempeño del mismo; asumiendo que implementaran sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de distintas actividades en el centro escolar que laboren, obteniendo mejores resultados en la formación los educandos que es lo que se busca actualmente desde las políticas educativas.

En este sentido la ley general de educación se apoya del artículo 3ero constitucional para poder garantizar la calidad de la educación en el país; este artículo constitucional fue reformulado integrando el término de calidad y nos dice que:

El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y

la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos. (RA 3°,2013, p.1)

En la reformulación de este artículo desde el marco jurídico se reconoce la relevancia del liderazgo del director escolar ya que se le considera como el responsable de la institución a nivel organizacional; como consecuencia es indispensable que también sea respaldado el fortalecimiento de la gestión escolar en la que se enmarca que bajo el liderazgo de la función directiva se establecerán condiciones como son la mejora de la infraestructura, la compra de materiales que faciliten la educación o la resolución de problemas de operación básica que surjan en la cotidianidad, haciendo frente a los retos que se presenten en el centro escolar para que los alumnos ejerzan su derecho a una educación de calidad, todo esto en colaboración con docentes y padres de familia en general.

En este sentido podríamos mencionar que desde la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar y en él se propone el fortalecimiento de la autonomía de gestión en las escuelas para poder mejorar en infraestructura, materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación.

#### 1.3.1. La autonomía escolar

A lo mencionado por la ley general de educación y el artículo 3ero constitucional se extiende el Acuerdo 717 que establece los lineamientos para brindar el apoyo necesario en el cumplimiento del deber de la educación básica que es garantizar una educación de calidad a los niños mexicanos, “entendida ésta como la garantía del máximo logro de aprendizaje de todos los educandos, a partir de la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad” (Acuerdo, 717, 2014, p.1) estableciéndose así como un documento guía para formular los programas de gestión escolar; este mismo documento “sienta las bases para que las escuelas de educación básica se centren en el aprendizaje de sus alumnos y no en la atención de carencias, demandas o programas que las desvían del cumplimiento de sus propósitos. “(Acuerdo,717, s.f, p. 4).

Dicho documento es importante para que los directores brinden un liderazgo adecuado a las instituciones ya que funcionará como orientación para los centros escolares y que así las figuras directivas conozcan dónde es que se plantean las deficiencias del sistema educativo vistas desde las evaluaciones externas y poder atenderlas, poniendo énfasis en brindar aprendizajes relevantes y duraderos.

La conclusión oportuna de la educación básica debe ser lograda en tiempo y forma bajo una convivencia sana y pacífica. En apoyo a las múltiples funciones que debe ejercer el director escolar a través de su liderazgo para que esta conclusión de la educación básica suceda de manera óptima existen acciones que se establecen desde las autoridades educativas que ayudarán al cumplimiento de estas funciones directivas con éxito como son: el contar con plantillas completas del personal docente, la disponibilidad de recursos materiales, aligerar la carga administrativa exigida a la institución así como evitar involucrar a los centros escolares en actividades o programas sociales.

Al enfocarse directamente en la optimización de los recursos y esclarecer la rendición de cuentas la escuela deberá dedicar sus esfuerzos en el cumplimiento de las labores escolares haciendo uso efectivo del tiempo con el que cuente el centro escolar y también se debe de mantener una constante comunicación entre autoridades educativas y centros de trabajo que les permitan informar de manera eficiente los programas de gestión establecidos por la política educativa (Acuerdo,717).

Todos los esfuerzos realizados en los centros escolares desde la gestión, la administración y las áreas pedagógicas deben estar enfocados en cumplir con las necesidades que la institución demande, garantizando en medida de lo posible la calidad educativa; en este sentido la autonomía de gestión en las escuelas propiciará el mejoramiento de la calidad y fomentará la equidad en la educación básica contando con la implementación de acciones eficaces por parte del director escolar.

Para que se propicien estas condiciones óptimas en el marco de la igualdad en los procesos de enseñanza aprendizaje que se lleven a cabo dentro del centro escolar, el Acuerdo 717 establece aspectos que se deberán cumplir por parte de los centros escolares y en pro de

propiciar el fortalecimiento de la autonomía de gestión orientada hacia la calidad educativa y la equidad educativa ya que según el Acuerdo 717 (2014) los aspectos a tomar en cuenta son:

a) Ubicar a la escuela en el centro de atención de los servicios educativos para contribuir en el logro de una educación de calidad con equidad;

b) Establecer las condiciones para que todas las escuelas de educación básica cumplan con la Normalidad Mínima de Operación Escolar...

c) Definir la normatividad aplicable para la conformación de las estructuras ocupacionales por tipo de escuela y nivel educativo;

d) Asegurar el respeto del tiempo de la escuela y en específico el tiempo del aula, evitando las acciones y programas que no respondan a una solicitud del centro escolar, al desarrollo de su Ruta de Mejora, que distraigan a la escuela de sus prioridades educativas y le generen carga administrativa;

e) Establecer sistemas de administración escolar eficaces que aligeren la carga administrativa a las escuelas y eviten distraerla de su tarea central, dotando a cada una de ellas, con al menos una computadora para fines administrativos;

f) Promover que cada centro escolar disponga de infraestructura, mobiliario y equipamiento digno (p.2)

Por ende, en un ideal se esperaría que los centros escolares cuenten con los recursos necesarios ya que las instituciones educativas solo deberán ejecutar programas y acciones que fortalezcan la autonomía de gestión en las escuelas para poder tomar buenas decisiones que orienten la mejora de la calidad educativa lo que implica centrar todo y cada uno de los esfuerzos con los que contribuyan los agentes educativos en lograr el máximo aprendizaje de los educandos que atiende la institución.

La autonomía de gestión en las escuelas tiene aspectos característicos como son el cumplimiento de la normatividad mínima, respetar el tiempo que le corresponde a la institución sin perder el enfoque en la calidad de la educación, un sistema administrativo eficaz que disminuyan la carga administrativa, equipamiento en el centro escolar, estructuras

de cooperación, garantizar que el consejo técnico cumpla con su función, el fortalecimiento de la supervisión escolar, promover la mejora de la convivencia escolar, la utilización de los resultados de la evaluación para la toma de decisiones, el establecimiento de sistemas de información para facilidad administrativa, asegurar condiciones de equidad, participación de padres de familia y dar a conocer los avances y resultados a la comunidad escolar; el cubrir todas estas características promoverá la autonomía llevando a la escuela a funcionar como el centro del sistema educativo de la mejor manera posible. (Acuerdo 717, 2014, pp. 2-3)

Para ubicar la escuela en el centro de los servicios educativos es fundamental la participación de todos los agentes que intervienen en el proceso formativo de los educandos, es decir no solo corresponde al director escolar sino a una visión más extensa que tienen que ver si con el liderazgo que ejerce el director escolar pero también con la amplia y plena cooperación de docentes, padres de familia e incluso del alumnado ya que será este trabajo colaborativo el que optimizara la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos llevando a la escuela a alcanzar su máximo potencial en favor de la calidad educativa que se imparta en el centro escolar.

Según el Acuerdo 717 (2014) el director es uno de los principales encargados de dirigir la autonomía de gestión que se tiene en la escuela, de vigilar el uso adecuado del tiempo con el que cuente el centro escolar para poder obtener los máximos beneficios posibles, así como de atender la carga administrativa que se exige a las instituciones; aunque con los actuales lineamientos se pretende reducir esta carga administrativa aún es una necesidad que debe ser cubierta, por lo que los mismos directores deben desarrollar estructuras de operación de los servicios educativos que les garantice poder cumplir con esta carga burocrática y dedicar la mayor parte de su tiempo a realizar observaciones en sus salones de clase y apoyar a los docentes en la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje poniendo más énfasis en las funciones pedagógicas que en las administrativas.

En este punto la figura directiva adquiere tal relevancia que se le asignan procesos de evaluación que anteriormente no se tenían; es decir la idoneidad de la persona que asuma la función directiva debe ser comprobada mediante lineamientos y parámetros acreditándolos como un profesional que han adquirido los conocimientos teóricos que propiciarán la mejor



toma de decisiones posible en la institución que conduce por lo que el Acuerdo 717 (2014) menciona que

El director de la escuela y el personal docente deberán participar en los procesos de evaluación del aprendizaje de acuerdo con las normas y lineamientos que establezca el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, asegurando la confiabilidad de los resultados (p.5)

Mediante estos procesos de evaluación se pretende garantizar la adecuada gestión en las escuelas públicas de nuestro país estableciendo a los directivos como parte clave en el desarrollo de los conocimientos que adquieren los educandos y en la implementación de nuevas estrategias en el centro escolar, de ahí la relevancia de apostar al desarrollo de la función directiva en búsqueda de la calidad; esta evaluación deberá contribuir de manera positiva en el desarrollo de todo el personal.

Por su parte director se verá involucrado de manera directa o indirecta en las actividades que tengan que ver con el centro escolar yendo desde la participación del director en el Consejo Técnico Escolar con los docentes o la Asociación de Padres de Familia con los tutores de los educandos; en estas actividades el director deberá demostrar su capacidad para integrar opiniones y orientar las decisiones hacia acuerdos que favorezcan al centro.

La rendición de cuentas es otro de los aspectos en los que más se involucra al director ya que es visto como el encargado de la administración de los recursos con los que cuente la institución y como consecuencia se percibe a la figura directiva como el encargado de dar cuenta del buen o mal manejo de dichos recursos; aunque esta rendición de cuentas en la actualidad debe estar apoyada por mecanismos de control establecidos por las autoridades educativas locales en medida de lo posible el director gestionará que la administración sea ejercida de manera honesta con eficacia y eficiencia dando así buenos resultados ya que:

Es corresponsabilidad de la comunidad escolar y de las autoridades educativas contar con la información transparente y clara respecto a los recursos recibidos por la escuela, así como de su ejercicio y comprobación...el director, con el apoyo del Consejo Técnico Escolar, de la Asociación de Padres de Familia y del Consejo Escolar de

Participación Social, deberá transparentar y rendir cuentas a su comunidad y autoridades educativas sobre los procesos y recursos, así como de los aspectos educativos y administrativos como parte del fortalecimiento de la autonomía y de la gestión escolar con el objetivo de generar mayores condiciones de confianza y colaboración de los padres de familia y de la comunidad. (Acuerdo 717, 2014, p.7)

Lo que permitirá a los directores optimizar y promover la autonomía de gestión que se plantea al colocar a la escuela en el centro del sistema educativo, al realizar este cambio la institución queda fuertemente comprometida en la impartición y mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje por lo que el trabajo por parte de las figuras directivas deberá ser eficaz para que las decisiones que se tomen en la institución que dirige giren en torno a las necesidades de la escuela y esta salga lo mayormente beneficiada posible y por consecuencia sea beneficiado el país mejorando su desarrollo.

Al plantearse una escuela al centro del sistema educativo la mejora de la gestión escolar es un punto indiscutible por lo que la evaluación también se convierte en un proceso de suma relevancia en cuanto a la selección de personal capacitado que cuente con conocimientos y habilidades para llevar a cabo su labor en pro de la calidad educativa planteando así los procesos de evaluación como filtro en el que establecen perfiles y parámetros para la función directiva.

#### 1.4. PERFIL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Establecer procesos de evaluación a las figuras directivas permite que los mismos directivos procuren desarrollar sus capacidades y se establezcan en una dinámica de aprendizaje permanente mediante la reflexión de su práctica permitiéndole así transformar y mejorar su sistema de conocimientos y creencias. Por parte de la política educativa se plantea incluso un perfil específico para las personas que estén a cargo de la función directiva, siendo estos elementos los encargados de orientar los procesos de evaluación y de formación estableciendo un referente en el desarrollo de buenas prácticas escolares y brindando una visión más unificada de lo que se espera de ellos en los centros escolares.

Es fundamental resaltar que la parte formativa del director es básica para alcanzar la calidad educativa ya que será este agente educativo uno de los más importantes en la creación y el desarrollo de ambientes adecuados que favorezcan la convivencia y el respeto mutuo, así como de organizar y motivar a todos los agentes educativos en el arduo trabajo que requiere estar inmerso en un centro escolar.

El perfil requerido de los directivos expresa las características, cualidades y actitudes para el desempeño de esta función; así como el establecimiento de los conocimientos y habilidades que los directivos deben poseer para poder dirigir la escuela de manera óptima, ya que el director escolar también contribuye a la mejora del servicio educativo que es ofrecido a los educandos a través de una gestión escolar efectiva. Esta gestión deberá establecer acciones para impulsar la mejora del trabajo del aula, así como la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la gestión de los espacios físicos y los materiales adecuados.

Según la Secretaría de Educación Pública SEP (2017) “los directivos escolares son pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión de la escuela y la mejora de los procesos de enseñanza” (p.13). Por lo tanto el perfil de los directivos también deberá estar enfocado en describir las capacidades que debe tener una figura directiva comprometida con la promoción de buenas prácticas de enseñanza que se enfoquen en el aprendizaje de los niños, contando con conocimientos sólidos sobre el contenido de los planes y programas de estudio, los procesos de aprendizaje de los alumnos, las prácticas de enseñanza, la autonomía de gestión escolar, el desarrollo profesional, los principios legales y filosóficos que sustentan el servicio público educativo proporcionándole así una visión clara y precisa de sus funciones y los alcances que se tienen en el sistema y en la calidad de la educación.

El documento expedido por la SEP en el 2017 marca 5 dimensiones del perfil del director que son presentadas a continuación:

1. Un director que conoce la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.

2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.
3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.
4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.
5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias para enriquecer la tarea educativa.

Estas dimensiones exigen al director poner en juego todos sus conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y aptitudes adquiridos a lo largo de su vida; cumplir con este perfil también requiere la estrecha vinculación del directivo con otros directivos, docentes, alumnos, padres de familia y sociedad en general logrando así impactar y enriquecerse de nuevos conocimientos.

Para los perfiles antes mencionados se desglosan una extensa serie de parámetros e indicadores que exigen al director tener conocimientos sólidos de: los planes y programas, procesos de enseñanza- aprendizaje de los alumnos, principios legales y filosóficos relacionados con la institución, así como el manejo de la autonomía de gestión y el desarrollo profesional propio como del resto de los agentes educativos.

El director debe tener la habilidad de explicar todo lo relacionado con la visión filosófica de la escuela así como los conocimientos teóricos sobre la misma teniendo clara la misión y la visión que la institución educativa persigue y poner en marcha acciones de organización entorno al centro escolar para mejorar la calidad de la educación que se imparte en ella con ayuda de estrategias bien desarrolladas y diseñadas; así como de gestionar los recursos, espacios y ambientes dentro de la escuela regulando la colaboración de padres de familia o agentes externos a la institución; considerando la diversidad cultural, la integridad y seguridad de todos tomando como base los principios filosóficos y legales ya marcados legalmente SEP (2017).

El director debe también ser un agente capaz de sujetarse a cambios contextuales, administrativos y de cualquier otra índole que se presenten en los centros escolares. Se espera que gracias a la extensa formación que se le demanda al directivo este cuente las herramientas necesarias para readaptar o reorganizar la escuela y los recursos del centro escolar teniendo como prioridad el optimizarlos al máximo garantizando una educación de calidad para los educandos beneficiados por la institución.

## CAPÍTULO II

### PROBLEMAS Y DESAFÍOS PARA EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

Ejercer la gestión en un centro escolar es un asunto no sólo constante sino también cambiante ya que las dinámicas y necesidades del centro escolar están sujetas a cambios de distintas índoles; en el sexenio de Peña Nieto el ámbito de la gestión escolar establece a la función directiva como elemento clave para mejorar la calidad educativa del país ya que anteriormente desde la política educativa no se enfatizaba tanto en la función directiva como eje de cambio, pero en la actualidad se hace una estrecha vinculación entre la calidad educativa y el servicio de gestión que ofrece la figura directiva, siendo esta capaz de generar avances y cambios significativos de manera institucional.

Todas las acciones que sean puestas en marcha u organizadas por el director deben estar enfocadas a alcanzar el logro educativo por parte de los estudiantes; por lo que la perspectiva para la toma de decisiones debe darse en el cumplimiento no solo de los procesos administrativos que se consideran obligatorios, de relevancia y pertinencia para que el centro escolar funcione de manera adecuada sino también en términos pedagógicos que requieran su conducción, organización o participación construyendo así las condiciones necesarias para el adecuado funcionamiento de la institución.

El encargado de asumir la función directiva debe estar dotado de vastas capacidades que le permitan dar solución a las problemáticas que se enfrente con eficiencia y eficacia poniendo en juego sus capacidades y habilidades adquiridas a lo largo de su vida siendo estas sujetas a constantes cambios, así como la misma vida escolar. La principal dificultad de ejercer una función directiva radica en el trabajo con personas; es decir al realizar el trabajo colegiado que requiere la institución se ponen en juego distintas creencias, intereses y necesidades por lo que recalco nuevamente es necesario contar con un personal directivo adecuado para poder influir de manera significativa en el personal con el que cuente la institución y así establecer buenas prácticas profesionales y procesos de mejora.

## 2.1. LOS CENTROS ESCOLARES

La escuela es la institución encargada de ofrecer el servicio educativo a la sociedad en general siendo también una de las principales instituciones donde se establecen relaciones de socialización para los alumnos, Antúnez (2013) menciona que la escuela es una organización con diversos componentes entre los que se encuentran “objetivos, recursos, estructuras, sistemas, métodos de trabajo, cultura y entorno” (p.24). Estas características hacen especialmente complejo el cumplir con la demanda del servicio que ofrecen los centros escolares siendo estos particularmente distintos ya que su función es de índole formativa por lo que implica tener repercusiones en los usuarios de este servicio, es decir los alumnos.

Por otra parte la escuela también es una organización encargada de satisfacer derechos por lo que el centro escolar tiene como función enseñar a los alumnos sus derechos y la manera en que deben de asumir las responsabilidades que con ellos conlleva; en este requerimiento la función directiva será la encargada de establecer como prioridad la satisfacción de este derecho así como de establecer un clima de convivencia adecuado basado en el respeto donde se propicien entornos de participación y convivencia consiguiendo así el entorno idóneo para hacer valer este derecho Antúnez (2013).

La visión de Bolívar también presenta a la escuela como un centro para satisfacer derechos mencionando que es responsabilidad de la escuela “garantizar a toda la población en la escolaridad obligatoria, como derecho y como condición de la ciudadanía, aquel conjunto de saberes y competencias básicas que posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública”(Bolívar, 2010, p.30) asegurando una buena educación para todos los ciudadanos a través de la promoción de conocimientos amplios que sean impartidos en un lugar adecuado y que funcione de manera óptima para los educandos panorama en el cual el directivo asume su lugar en la tarea de mejorar la calidad educativa.

### 2.1.1. Las exigencias de la sociedad a los centros escolares

Muchas de las exigencias que tiene la sociedad son adjudicadas a los centros escolares haciéndolos los principales responsables del logro los alumnos; Un que es verdad que en parte lo son, también vale la pena reconocer que los centros escolares no son las únicas instituciones

donde se forman los alumnos si no parte de ellas, pero es al centro escolar al que le han sido adjudicadas la mayoría de las responsabilidades y demandas.

Autores como Antúnez (2013) reconocen en sus escritos las variadas tareas que se le adjudican a la escuela entre los cuales destaca que:

Se le solicita que proporcione instrucción, que ayude a desarrollar varias capacidades, que transmita valores, que consiga interiorizar en los alumnos ciertas normas, que sea capaz de fomentar en ellos el desarrollo de un conjunto de actitudes, que administre recursos materiales, que se gobierne, que se autoevalúe, que integre en su labor a otros actores de la comunidad escolar y social, que responda adecuadamente a la diversidad del alumnado, que genere prestaciones de carácter asistencial, que se involucre en el medio social en que está inmersa y trate de mejorarlo etcétera( p.30).

Al ser tantas y tan variadas las exigencias que se tienen hacia el centro escolar aumenta la complejidad de dirigirlo y de establecer propósitos claros y concretos a cumplir, aunque por otro lado al ser la labor educativa un trabajo en conjunto los docentes orientados por la figura directiva propician y trabajan en favor de los propósitos establecidos.

Los centros escolares se encuentran comúnmente con una dualidad ya que por un lado cuenta con una variedad de docentes que aportan de una u otra manera en todas las actividades que se realicen dentro de la escuela lo que tiene como consecuencia que se enfrente a la complejidad que implica contar con diversidad docente viéndose reflejada en los estilos de enseñanza, propósitos, ideas filosóficas e incluso morales que pueden repercutir de manera positiva o negativa en el trabajo colegiado.

Si estas diferencias surgidas por la diversidad docente se dirigen y enfocan de manera adecuada con la finalidad de potenciar los resultados todas esas diferencias terminaran jugando a favor del propósito educativo; esta tarea de potenciar y dirigir las cualidades particulares de cada docente en un ideal deben ser guiadas por el encargado de dirigir el centro escolar, es decir el director escolar ya que gracias a su formación y experiencia profesional la visión que puede proporcionar al colectivo escolar es sumamente valiosa.



Son muy pocas las instituciones encargadas de formar y repercutir de una manera tan importante en sus beneficiarios de modo que este factor aumenta de manera significativa la responsabilidad del centro escolar por lo que es necesario realizar una adecuada reflexión y análisis de los elementos que favorecen el logro escolar cumpliendo con la satisfacción de las demandas y exigencias externas e internas.

Los directivos y docentes deben contextualizar lo implementado mediante modelos, procedimientos y estrategias, adaptándolas en medida de lo posible a las circunstancias en las que se encuentren apoyándose de sus experiencias previas; desde esta perspectiva se establecen cinco ámbitos desde los que se realizan diversas demandas a las escuelas las cuales son desglosados de la siguiente manera por Antúnez (2013): el académico, administrativo de gobierno institucional, de los servicios y de las relaciones. Las dinámicas escolares deben responder a todos estos ámbitos por lo que el director escolar debe proponer y gestionar acciones para que de manera conjunta con el colectivo docente y todos los integrantes de la comunidad escolar desarrollen acciones que los lleven al cumplimiento de los objetivos deseados, convirtiéndose así el cumplimiento de las tareas como un trabajo conjunto y no individual.

#### 2.1.2. El funcionamiento óptimo de los centros escolares

Para que el centro escolar funcione de manera óptima es necesario un trabajo en conjunto en el que participen todos los recursos personales con los que cuente la institución y también los padres de familia como apoyo ya que el arduo trabajo educativo requiere de la participación de toda la comunidad escolar trabajando de manera conjunta con el objetivo principal de mejorar la calidad de la educación que reciben los alumnos por lo que es necesario comprometerse de manera eficiente y solidaria con esta causa ya que como lo menciona Bolívar (2011) "el liderazgo no debe descansar en una única persona, ni está ligado solo a la posición formal del director" (p.5).

Por lo que esta concepción lleva a toda la comunidad profesional a ser parte de la gestión en medida de sus capacidades; es decir se asume que todo el personal que labora o participa de manera directa o indirecta en la institución tiene la capacidad de influir de manera

positiva en las acciones referentes al ámbito de gestión que tienen que ver con el centro escolar por lo que las tareas serán asumidas en diferentes grados y formas de participación dependiendo de las capacidades, habilidades, destrezas, competencias y nivel de compromiso de cada miembro de la comunidad escolar.

Aunque las tareas no sean distribuidas y planteadas de manera igualitaria para todos si es necesario contar con una visión clara y conjunta de los objetivos que se tienen en el centro escolar y ser parte de ellos, lo que implicaría para la comunidad profesional que se asuma como protagonista de su propia práctica en medida que se involucre en dichos objetivos; en este planteamiento es función del director escuchar las voces de todos los integrantes de la plantilla escolar y retomar las aportaciones que se hagan para llegar a acuerdos que promuevan la mejora educativa consensuando las decisiones que se tomen en el plantel, respondiendo así a las múltiples demandas que se le exigen al centro escolar y al contexto específico en el que se encuentre la institución.

Según Antúnez (2013) la implementación de buenas estrategias permite al centro escolar la obtención de mejores resultados y por lo tanto de una gestión más eficaz que promueva una escuela con un alto grado de autonomía que a la vez sea integradora con todos los sectores que involucren a toda la comunidad educativa ya que la gestión de un centro escolar va más allá que la sola administración de los recursos pertenecientes a la misma y requiere por tanto la participación de toda la comunidad educativa y no solo de las personas que asumen una función directiva en la institución ya que “la autonomía y la dirección pedagógica se convierten en dos potentes dispositivos para las escuelas, como organizaciones, puedan dar respuestas organizativas personalizadas acordes con las demandas de sus respectivos contextos” (Bolívar, 2011, p.3)

## 2.2. EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD EN LOS CENTROS ESCOLARES

La capacidad de influir es la consecuencia de la autoridad que se tiene, por lo que es importante delimitar de donde se considera que puede ser adquirida esta autoridad. Por su parte Antúnez (2013) menciona cuatro tipos o fuentes de autoridad:

1.- Autoridad por posición: este tipo de autoridad es proporcionada por ley es decir se le reconoce por el puesto que ocupa en la estructura de la organización, por lo que la obediencia o el seguimiento de sus ideas no es por la persona que asume el cargo sino por la autoridad que le da el puesto al que representa. En este tipo de autoridad si no es ejercida con liderazgo se convierte en una autoridad simbólica y no trasciende en la institución de manera positiva.

2.- Autoridad personal: son personas que son aceptadas por sus compañeros como líderes ya que conocen las necesidades e intereses del grupo, son capaces de atraer a los demás con sus ideas y su liderazgo está basado en sus características o rasgos de personalidad propios de un líder.

3.-Autoridad de experto: está basado en la credibilidad que le otorgan sus conocimientos formativos o de actualización y que además demuestran su capacidad profesional en sus aciertos a la hora de realizar sus prácticas profesionales.

4.-Autoridad por la oportunidad: son aquellas personas que asumen una función de autoridad porque se encuentran en el momento y lugar oportuno.

Cualquiera que sea la fuente de autoridad del director, la persona encargada de la función directiva tiene la responsabilidad y obligación de cumplir con lo requerido en dicho cargo de manera burocrática como mínimo; aunque en la actualidad el que la función directiva se encargue solamente de la gestión en términos burocráticos es insuficiente e incluso obsoleto para poder garantizar los aprendizajes de los estudiantes ya que se tienen nuevas necesidades y demandas hacia los directores y hacia las mismas instituciones por lo que queda claro que en la actualidad hablar de eficacia en las escuelas es hablar de la implementación de un liderazgo distinto enfocado en organizar buenas prácticas educativas ya que el impacto que tiene el director en la comunidad escolar repercute directamente en incrementar las buenas prácticas en las aulas creando las condiciones necesarias para trabajar bien en las mismas.

La capacidad de generar cambios en una institución no depende solo de la función directiva sino de todos los actores que intervienen en brindar el servicio educativo de modo que la capacidad de cambio que tenga una institución dependerá de la implementación de una

gestión escolar diferente a la burocrática que sea basada en un modelo participativo y democrático.

Este tipo de gestión tiene dificultades derivadas del gran cúmulo de tareas que se solicita al centro escolar que van desde asuntos económicos o burocráticos (extensa documentación, registros, certificaciones, inventarios e incluso asuntos del mantenimiento) y el uso adecuado de los recursos económicos, materiales, funcionales y temporales que son de suma importancia para poder obtener resultados en tiempo y forma. Los recursos deben ser aprovechados a su máxima capacidad obteniendo repercusiones positivas y significativas en la escuela y su funcionamiento siendo el director el principal encargado de dicha función ya que comúnmente es definido por encabezar el centro escolar y los resultados que se obtienen en él.

Es necesario que el cargo de director sea asumido por personas responsables y comprometidas con la labor de la escuela ya que de lo contrario en lugar de ser un agente que aporte de manera positiva con una visión distinta y completa a la ofrecida por los docentes puede convertirse en un agente que cause el efecto contrario en lo requerido por el centro escolar limitando o impidiendo el mejoramiento de la calidad educativa.

### 2.3. EL LIDERAZGO QUE SE REQUIERE EN LOS CENTROS ESCOLARES

Ser director no implica necesariamente ser un líder. El liderazgo no es exclusivamente de la función directiva; es decir es construible y no por ser director te conviertes en líder automáticamente. Ejercer el liderazgo requiere mucho más que un nombramiento oficial, aunque lo anterior podría sonar muy desalentador para las figuras directivas es relevante también mencionar que el liderazgo que se plantea en la actualidad es muy distinto al adquirido solo por posición.

Según Antúnez (2013) en la actualidad el cambio de liderazgo que se espera esta más centrado en el trabajo académico que realice el director con la comunidad profesional que al estricto cumplimiento de la parte burocrática; cabe mencionar que este trabajo académico que se espera en la actualidad debe estar acompañado del cumplimiento de la parte burocrática ya que es prácticamente imposible dejarla de lado por lo que lograr un equilibrio adecuado puede

ser más difícil de lo que se esperaría, es por esta razón que es tan importante la distribución del liderazgo y que los actores asuman un trabajo colegiado que distribuya las responsabilidades en todos los integrantes de la comunidad escolar, quizás en distinta manera, con diferentes acciones y grados de compromiso pero siempre compartiendo un trabajo conjunto en favor de la calidad educativa que se busca alcanzar en el centro escolar y en favor también de la educación de nuestro país.

Más allá de realizar trabajos de gestión el director en un ideal deberá ser líder en el centro que dirija; es decir una persona a la que se le reconozca y acepte como orientador y facilitador, que cuente con la capacidad de motivar e impulsar acciones relacionadas con la tarea educativa.

A pesar de que el liderazgo es distribuido entre el equipo profesional con el que cuenta una institución el director deberá basarse en desarrollar su capacidad para liderar y compartir ese liderazgo con más profesionales y así obtener resultados satisfactorios en los procesos de gestión que se lleven a cabo en la institución; cabe mencionar que este tipo de liderazgo no exime al director de cumplir con sus labores sino a redefinir su papel en el centro escolar, la posibilidad que tiene el director para poner este liderazgo en marcha se deberá en gran parte a la autoridad con la que cuente y que le reconozcan ya que para influir de manera importante en las acciones y conductas de la comunidad educativa es necesario que tenga una autoridad en la cual pueda apoyarse.

En otros escritos se asume el término de liderazgo como:

La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes. (Leith Wood, et al., 2006, citado por Bolívar, 2011, p. 4)

En la actualidad al tener el director la capacidad de tener influencia sobre el personal, las acciones que se esperan por partes de este para la mejora del centro educativo en términos

pedagógicos y administrativos son distintas a las esperadas hace décadas ya que en la actualidad se requiere una manera distinta de asumir la dirección escolar.

Bolívar (2011) establece la importancia de una dirección pedagógica en la se puedan dar respuestas organizativas y personalizadas dependiendo el contexto que las requiera, este liderazgo es compartido ya que la capacidad de generar cambios en una institución no depende solo de la función directiva sino de todos los actores que intervienen en brindar el servicio educativo de modo que la capacidad de cambio que tenga una institución dependerá de que el liderazgo sea distribuido generando un liderazgo múltiple y compartido; esta visión no resta la importancia a la función directiva pero si le proporciona otro enfoque en el que se establece a la función directiva de la escuela como un factor clave en la mejora escolar y pasa a ser función de los directivos dirigir y liderar el proyecto escolar.

El liderazgo pedagógico que se pretende ejercer en los centros escolares será reflejado de manera progresiva ya que la labor de cambiar la cultura escolar es ardua y compleja, para poder modificar la cultura escolar y ejercer la autonomía escolar en los centros escolares es necesario que exista un fuerte liderazgo pedagógico; es decir se requiere de un personal fuertemente articulado que funcione de manera conjunta y organizada.

En la actualidad es insuficiente e incluso obsoleto que la dirección escolar enfoque sus esfuerzos solamente en el cumplimiento de la burocracia para poder garantizar los aprendizajes de los estudiantes debido a que se tienen nuevas necesidades y demandas hacia los directores y hacia las mismas instituciones. La importancia de un buen liderazgo pedagógico por parte de los directores se ve refleja en que “dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela “(Bolívar, 2011, p.5)

La implementación de un liderazgo pedagógico implica llevar a la comunidad profesional del centro escolar a trabajar en conjunto hasta que este arduo trabajo colegiado se convierta en parte de la cultura escolar, siendo esta cultura escolar y su dinamismo una parte

clave para poder mejorar calidad de la educación que se tiene en el centro escolar, autores como Bolívar (2011) menciona que:

El liderazgo no debe descansar en una única persona, ni está ligado solo a la posición formal del director, el que esté distribuido, ampliado o compartido no debe entenderse como delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás. En su lugar, el liderazgo distribuido es resultado de un proceso en que se ha construido un sentido de comunidad, con misiones y propósitos compartidos, lo que supone la implicación, iniciativa y cooperación del personal “. (p.5)

Es decir, el liderazgo adecuado se comienza a ver reflejado en una comunidad escolar que aprovecha al máximo su potencial, habilidades, capacidades y conocimientos, ya que ejercer el liderazgo compartido en una institución es por tanto incentivar la dinamización del centro escolar respondiendo a las necesidades que conlleva ofrecer una buena educación.

Las prácticas de la dirección escolar específicamente del director como líder consiste en la creación de consensos en torno al proyecto educativo, el desarrollo de competencias y conocimientos del colectivo así como facilitar los medios necesarios para la labor educativa y de los proceso de aprendizaje que se dan en la institución; si de los estudiantes, pero primeramente de la comunidad profesional ya que al contar con procesos y conocimientos adecuados será más viable la mejora de los resultados de los aprendizajes del alumnado en general ejerciendo así cambios y mejoras en la enseñanza y aprendizaje que ofrece el centro escolar.

En la actualidad la cultura escolar en la que se desenvuelven los centros escolares se centra en lo administrativo, pero por otro lado el liderazgo pedagógico permite inducir al colectivo en el establecimiento de metas con índole pedagógico ya que ambos modelos no son opuestos; es decir no se debe dejar alguno para ejercer otro por lo que el ejercicio del liderazgo escolar puede ser una combinación de ambos de manera equilibrada ya que la sobrecarga de tareas burocráticas y administrativas del centro escolar influyen de manera significativa limitando o incluso impidiendo el liderazgo pedagógico. Según Bolívar (2010)

Para mejorar la dirección escolar se requiere de un liderazgo centrado en el aprendizaje tomando como eje principal el mejoramiento de la calidad de la enseñanza que se imparte a los educandos y por tanto a los aprendizajes alcanzados por los alumnos siendo la principal función de la dirección escolar la creación de un buen contexto que promueva el mejoramiento del trabajo docente en el cual la responsabilidad de la mejora es una tarea compartida reflejando los resultados en los aprendizajes de los alumnos.

### 2.3.1. Principios de la función directiva para un liderazgo centrado en el aprendizaje

En el discurso de la teoría educativa se rescatan autores que mencionan puntos específicos a tomar en cuenta por la función directiva, De acuerdo con Macbeath, Swaffiekl y Frost, (2009) citados por (Bolívar, 2010, p. 15) existen al menos cinco principios de liderazgo para el aprendizaje, los cuales son: “centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilización común por los resultados”. La orientación de estos principios permitirá al directivo orientar el desarrollo de nuevas estrategias que les permita cubrir de manera óptima las exigencias pedagógicas y administrativas viéndose como parte de la solución a las demandas y problemáticas que enfrentan los centros escolares.

En este sentido el liderazgo distribuido tiene que ver con la capacitación de todo el personal profesional que labore en la institución generando una nueva cultura escolar centrada en el aprendizaje de los alumnos la creación de la misma tiene distintos requerimientos que de acuerdo con Macbeath, Swaffiekl y Frost, (2009 citados por Bolívar, 2010, p. 15) son: “promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir”. En esta visión del liderazgo la dirección escolar tendrá como prioridad el mejoramiento de las prácticas docentes, el trabajo colaborativo y se centrará en desarrollar la calidad de los docentes que laboren en el centro escolar, así como en apoyar y evaluar dicho desarrollo asumiendo una



mayor responsabilidad de manera colectiva pero también una mayor autonomía que les permita tomar decisiones.

Bolívar (2010) menciona que el convertir a la escuela en un centro dinámico requiere de un arduo trabajo que se verá reflejado primeramente en el aprendizaje de los alumnos y que será percibido como un logro, siendo el equipo directivo el que está detrás de este trabajo, es decir el que se encuentra tras el telón propiciando todas las condiciones y medios necesarios para que todo fluya de manera adecuada; convirtiendo al director en un pilar de apoyo para el docente.

Los resultados de las modificaciones en el liderazgo ejercido se ven reflejados en ámbitos cognitivos es decir en los resultados del desempeño académico de los alumnos e incluso en su conducta social. Al hacer un análisis en una primera estancia podría parecer que la gestión que se ejerza en el centro escolar poco tiene que ver con los resultados ya que socialmente se le adjudican solamente acciones relacionadas a el cumplimiento de la burocracia y no a su aporte pedagógico, pero como ya lo mencionamos anteriormente el director se involucra de manera directa o indirecta en los procesos formativos.

Al estar esté involucrado en el proceso educativo tienen más influencia de la que se pensaría ya que se involucra en las dos principales variables que influyen en los resultados del proceso educativo; primeramente, en la creación de condiciones óptimas de trabajo para la labor docente y gestionando para que la institución marche de manera adecuada ante las exigencias burocráticas.

Otra de las investigaciones de las que se apoya Bolívar en el sustento del liderazgo pedagógico es retomado de (Leithwood, et al., 2006 citado por Bolívar, 2010) quien ha descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

El primer punto que plantea esta investigación es de manera colectiva el establecimiento de una misión, metas, expectativas y acciones a cumplir para poder mejorar las prácticas educativas, proceso en el cual los directores fungen como encargados de proporcionar una visión clara.

El segundo punto tienen que ver más con el liderazgo compartido que se promueve que al ser compartido mediante el desarrollo personal de cada profesional que labore en el centro escolar podrá garantizar la mejor toma de decisiones en las áreas que cada uno lidere; en este punto se centra en potenciar las capacidades de cada profesional que le permita responder y dar soluciones a las problemáticas que enfrenta, es decir promover y ayudar a mejorar sus habilidades de liderazgo y así alcanzar buenos resultados en todas las áreas.

El tercer punto que es rediseñar la organización se basa en facilitar al personal el desarrollo de sus capacidades, habilidades y conocimientos mediante la creación de condiciones y espacios que se lo permitan; es decir consiste en gestionar los recursos humanos, económicos y temporales con la finalidad de proporcionar las condiciones óptimas que generen una cultura colaborativa y por ende una adecuada distribución del liderazgo.

En el cuarto punto encontramos la gestión de programas de enseñanza y aprendizaje que consiste en el seguimiento a los logros de los alumnos es decir en este punto el director será el encargado no solo de proveer los recursos y las condiciones para que la educación de los alumnos sea lo más óptima posible; sino que también coordinará los conocimientos curriculares impartidos, evaluar y supervisar los conocimientos impartidos en el aula mediante acciones como la supervisión en los distintos salones y momentos de la clase, en apoyo a la implementación de ideas o prácticas nuevas y así de motivar al personal docente para innovar en su labor.

Por otra parte (Robinson, 2007 citado por Bolívar, 2010) apoyándose en estudios cuantitativos que vinculan liderazgo con los resultados de los alumnos, define cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz:

- 1- El establecimiento de metas y expectativas. La comunicación entre la comunidad profesional es fundamental ya que facilita el establecer prioridades de manera colectiva que respondan a las exigencias que se tienen y así se establezcan metas claras que den dirección a las acciones que se implementen en la institución, el establecer estas metas permitirán establecer objetivos claros y medibles para toda la

comunidad que les permita conocer y percibir sus avances y sus objetivos logrados creando un ambiente de satisfacción colectiva y personal.

2- Obtención de recursos en forma estratégica. Al tener el objetivo en común del mejoramiento escolar y los objetivos de enseñanza establecidos previamente es menos compleja la tarea de distribuir los recursos económicos y personales.

3- Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículum. este punto se centra en dar coherencia al proceso formativo que se impartirá a los estudiantes por lo que en primer lugar debe haber una estrecha vinculación en contenidos curriculares los cuales serán supervisados directamente por la dirección escolar, así como el involucramiento en el apoyo y evaluación de los conocimientos acordados que le permita tener evidencias claras de los procesos educativos.

4- Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. En este sentido promover oportunidades formativas de aprendizajes para los docentes es esencial ya que esto repercutirá de manera directa en la calidad de aprendizajes que adquieran los alumnos, en estas actividades de aprendizaje la figura directiva no solo deberá promoverlas sino participar activamente en todo el desarrollo profesional de su colectivo.

5- Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. La manera en la que se utiliza la estructura escolar también adquiere gran relevancia ya que el uso que se dé al inmueble debe ser estratégicamente diseñado para ser utilizado de la manera más óptima posible es decir que permita que los alumnos puedan hacer buen uso de las estaciones sin interrupciones o presiones externas disminuyendo tiempos de espera o incluso evitando contratiempos o previniendo accidente de alguna índole.

Estos escritos de índole educativo son de gran relevancia ya que le ayudan a poner en la mesa la importancia del mismo y demostrar el impacto que tiene el liderazgo pedagógico en la calidad de la educación que reciben los alumnos. Para que este liderazgo pueda ser efectivo debe ser propiciado por buenas prácticas, es decir no improvisado sino

planeado reflexionado y asimilado por el directivo y posteriormente crear prácticas consensuadas entre los integrantes de la comunidad escolar guiadas hacia la mejora educativa.

Para que el desarrollo educativo en el centro escolar sea de calidad es necesario que el director cuente con competencias organizativas, pedagógicas y de gestión con la finalidad de contar con las habilidades necesarias para poder formar y fomentar un centro escolar con calidad educativa en que sea capaz de llevar y asumir un liderazgo pedagógico. Bolívar (2010) menciona que las escuelas que están articuladas débilmente no permiten el liderazgo pedagógico o el trabajo de manera colaborativa ya que cada aula pretende funcionar de manera independiente y por consecuencia el trabajo del directivo es más complejo ya que esta dinámica no le permite supervisar y orientar lo que sucede en el salón de clases, provocado así una fragmentación en el trabajo profesional y de la enseñanza.

Un liderazgo pedagógico debe ofrecer una institución fuertemente articulada que trabaje de manera conjunta, comúnmente se percibe al director como un profesional ajeno al aula suceso que se ve demostrado de manera muy notoria cuando el director ingresar al aula escolar comúnmente la dinámica de la clase cambia por completo tanto por parte de los profesores como de los alumnos; es decir no se promueve una dinámica basada en la confianza en la que la intervención de la figura directiva sea parte de la cotidianidad y de la cultura escolar lo que facilitaría de manera potencial sus aportes, esta situación incluso puede incidir de manera negativa en la distribución del liderazgo compartido que requiere el liderazgo pedagógico.

En la cotidianidad del centro escolar la mejora de las prácticas en cuanto a las acciones realizadas por la función directiva se ven reflejadas en gran medida en hacer visible lo que no se puede ver a simple vista; es decir cuando asimilamos algo en la cultura escolar damos por hecho que es una práctica adecuada por lo que la función del director será poner en la mesa dicha práctica y cuestionarse ¿Qué tan positiva es para la mejora del centro escolar? Por lo que como menciona Bolívar (2010) “Para que los directivos aprendan a gestionar activamente el

proceso de mejora, se precisa poner al día, analizar y modificar todas las reglas, normas y convenciones implícitas que constituyen obstáculos para la acción” (p.27).

### 2.3.2. La relación entre la autoridad y el liderazgo

Al contar el director con una posición de autoridad le permite cuestionarse y cuestionar a los otros la manera en la que funciona el centro escolar y la forma de actuar en el servicio educativo que se ofrece; el liderazgo de manera pedagógica modifica la dinámica escolar permitiendo que sea más factible el cumplimiento del objetivo primordial de las escuelas mediante la garantía de brindar a los estudiantes los conocimientos necesarios para enfrentar las demandas que se le presenten la su vida diaria.

La obtención de autoridad con la que cuente la persona encargada de la dirección escolar se ve reflejado directamente en el nivel de liderazgo al que puede acceder; dicho de otra manera, la concepción que se tenga respecto a la figura directiva en cuanto a cómo se le es asignada la autoridad que tiene será fundamental para que todos los agentes educativos lo vean como líder ya que según Antúnez (2013) para ejercer un liderazgo académico es necesario disponer esencialmente de dos tipos de autoridad, la autoridad de experto y la autoridad de oportunidad (el manejo pertinente de factores circunstanciales) esta posición mantiene como eje fundamental que el director para poder movilizar a las personas en los contextos escolares deberá realizar acciones que sean basadas en un liderazgo académico eficiente y satisfactorio orientado a ejercer influencia en las practica del colectivo docente y que tenga como resultado un desarrollo eficaz de la escuela.

Este liderazgo debe estar basado en el trabajo en equipo; es decir un liderazgo en el que exista colaboración y colegialidad. La autoridad de experto que es necesaria en este liderazgo también está cotidianamente relacionada con el liderazgo académico ya que la comunidad educativa suele depositar su confianza en quienes demuestren conocimientos destacados respecto a la labor que desempeñan dándoles la credibilidad necesaria para influir de manera importante.

La autoridad es fomentada por acciones realizadas por la figura directiva una de ellas es la formación continua que ayuda a garantizar directivos eficaces que cuenten con las

herramientas para responder a las situaciones que se presenten, Antúnez (2013) señala acciones clave para un liderazgo académico que tenga resultados satisfactorios por lo que se marca por parte de la función directiva el análisis continuo de su práctica, el intercambio de experiencias entre directivos, una constante capacitación y formación con temas que atañen a la función directiva, solicitar información y apoyos externos a la institución que les ayude a mejorar la calidad del centro, escuchar y analizar las aportaciones de la comunidad escolar para poder conocer los distintos puntos de vista.

Para poder realizar estas actividades o plantear modificaciones en los centros escolares también es necesario tomar en cuenta el contexto específico que se vive en ese momento así como las condiciones que se tienen y por supuesto las condiciones en las que se encuentra el colectivo docente y como este se puede asumirse como responsable del aprendizaje de los alumnos y del funcionamiento adecuado del centro escolar donde labore ya que no es suficiente con que se establezcan modificaciones legislativas si no se hace lo posible por reestructurar o generar nuevos procesos que a su vez generen cambios positivos en el centro escolar.

Todos los esfuerzos de la dirección escolar y de la comunidad escolar deben estar centrados en el éxito educativo de los estudiantes ya que según Bolívar (2013) el liderazgo educativo es considerado como el segundo factor que más relevancia tiene en los logros del aprendizaje de los alumnos siendo el éxito educativo la primera responsabilidad de los centros escolares en la que los profesores tienen mayor incidencia como primer factor y estableciendo un liderazgo adecuado como segundo factor en esta ardua tarea.

Aunque la tarea del profesor es fundamental en el éxito educativo es la dirección escolar la que deberá intervenir en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje y así el servicio educativo que se ofrezca sea de calidad y no solo dejarlo a la responsabilidad y criterio de cada docente, por lo que en la reconceptualización de lo referente al servicio educativo se establece a los directivos como responsables de la calidad escolar y la supervisión de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje mediante la creación de climas adecuados en los que se permita a los docentes mejorar su práctica ya que según Bolívar (2010):

Las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio para lograrlo precisan, entre otras, de autonomía que les permitan poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia. Al tiempo, potenciar la capacidad local de cada establecimiento para mejorar, aportando los recursos necesarios e imponiendo un compromiso por la mejora. Todo lo cual no será posible si no se rediseñan o reestructuran las escuelas para que lleguen a ser organizaciones genuinas de aprendizaje, no sólo para los alumnos sino para los propios profesores” (p.12)

La capacidad de rediseñarse en el caso de la institución educativa es fundamental para poder cumplir con sus objetivos permitiendo modificaciones no solo a nivel estructural sino también adecuaciones en los requerimientos del personal profesional con el que cuente el centro escolar por lo que docentes y directivos deben estar mejor preparados para enfrentar los retos a los que se enfrenten el cumplimiento de su labor ya que como lo menciona Bolívar (2011)

No hay centro escolar que funcione bien sin un equipo directivo detrás, que anime, apoye y potencie la acción colectiva. Por esto, todo un amplio discurso pedagógico aboga en los últimos años por una mayor capacidad y competencia educativa de los directivos, cuya función principal debiera ser dirigir y liderar el Proyecto Educativo de centro (p. 4)

### 2.3.3. La micropolítica del liderazgo

El papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica dentro del centro escolar, las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida a lo que (Ball, 1994, p. 91) menciona que al ser la escuela una institución establecida formalmente y con bases políticas se debe considerar desde la misma formalidad los aspectos fundamentales para la comprensión de la misma; los centros escolares son considerados comúnmente como responsabilidad del director y a este se le adjudican los éxitos o fracasos de la misma estableciendo así una relación estrecha entre el éxito de la institución con la autoridad que se asume en ella.

Los estudios que se realizan entorno a la figura directiva son poco reveladores en cuanto a la realidad que viven los directores en el ejercicio de su función, es decir no son tomadas en cuenta las limitantes presentadas por el propio contexto escolar dejando de lado dinámicas políticas y sociales a las que se ve enfrentado el director en el centro escolar que dirige, la idealización del director es contundente en cuanto a las múltiples funciones que se le exige realizar aunque para ser llevadas a cabo en los centros escolares es necesario tomar en cuenta el contexto, limitaciones e incluso la historia y de estos factores puede o no surgir una dirección fuente de actividad micropolítica que conozca y reconozca los alcances y las limitaciones de su gestión ya que se debe dejar de lado la visión engañosa de un director con total poder y alcance que dirige de manera absoluta el centro escolar y todo lo que a él refiera.

Según Ball (1994) la tarea directiva se encapsula en dos funciones básicas “la función que concierne a las tareas (iniciar y dirigir) y la función humana (consideración)” (p.93) estos dos aspectos básicos son extensos y demandantes en la práctica por lo que el directivo debe tener sentido de la micropolítica que se pone en juego en el centro escolar para poder encargarse entonces de los temas organizativos y a la vez de los temas relacionados con el sentido humanista que también se requiere en la función.

En cuanto a la estructura escolar es común encontrar plantillas que estén integradas por dos o más docentes en un mismo centro escolar lo que le permite contar con el apoyo como mínimo de un par que comprende y empatiza con su función, pero en el caso del director lo común es contar con un solo director por escuela lo que lo convierte a esta en una función solitaria no solo porque existe un solo espacio para el director en cada centro escolar sino también porque la formación que se espera de este es distinta y por lo tanto su visión también será diferente lo que en ocasiones le impide estar completamente de acuerdo con el colectivo en cuanto a las necesidades que se perciben del centro escolar o en cuanto a las decisiones que se deben tomar en él.

Estos conocimientos distintos con los que cuenta el director pueden influir de manera positiva o negativa en el centro escolar dependiendo de cómo sean utilizados y asumidos por la comunidad escolar, la manera en la que influyan dependerá en gran medida en el estilo de dirección que se asuma y que dicho estilo sea bien visto y aceptado en el contexto en el que se



aplique; el que un estilo funcione en una escuela no quiere decir que funcionará en otra de la misma manera ya que no existe una fórmula única que funcione en todas las escuelas y tampoco existen dos escuelas completamente iguales sino que tendrán variaciones dependiendo el contexto y las interacciones de los sujetos que participen e incluso que no participen en la tarea educativa Ball (1994).

Para el ejercicio de la dirección se establecen estilos que ayudan a situar y orientar la acción del director; sin importar la fuente de autoridad del director este debe contar con una autoridad formal que respalde su liderazgo y sus decisiones lo que implica contar como mínimo con dos fuentes de autoridad, una autoridad aceptada y reconocida por el nivel político acompañada de aquella que sea proporcionada por el colectivo.

Hacer uso de los estilos sugiere entonces la posibilidad de proponer o imponer en la toma de decisiones a los involucrados en ella, aunque adquiere mayor complejidad en las dinámicas sociales que se viven y desde luego a la gran variedad de pensamientos, ideas, intereses y habilidades con las que cuenta el colectivo ya que todo esto se pone en juego al asumir decisiones que afectan de manera positiva o negativa a todos. La gestión de un estilo debe ser incluso en algún sentido colectivo ya que se requiere de los otros para poner en marcha cualquier decisión o acción que se tome en el centro escolar exigiendo en mayor o menor grado el apoyo del colectivo que se dirige involucrándolos de manera directa o indirecta en la creación de acuerdos o negociaciones a medida que avance el proyecto escolar Ball (1994)

Es impensable dejar completamente claro que no se trata de un solo estilo de liderazgo el que se tenga que apegar un director ya que no es solo elegir el más conveniente y actuar conforme a lo que este estilo diga, sino que va más allá; se trata más bien de la capacidad de poner hacer uso y ejercicio de los distintos tipos de liderazgo para llevar al centro escolar a cumplir con su propósito ya que “los estilos no son una sola pieza ni fijos e inmutables” (Ball, 1994, p. 95). Aunque es normal que el director se incline por algún tipo de liderazgo que por otro eso no debe ser una limitante para poder hacer uso de algún otro tipo de liderazgo si el momento, las necesidades y finalidades así lo requieren ya que pueden ser tomados y

retomados dependiendo incluso del propio director y las experiencias que adquiriera haciendo uso de estos.

Aunque el director cuente con una autoridad formal es necesario que trabaje sobre el ejercicio de esa autoridad es decir no por tener una autoridad formal el colectivo y la sociedad lo asumirá de manera inmediata como una fuente de autoridad, sino que el director deberá realizar acciones que le permitan consolidar su poder mediante procesos dinámicos que pueden ser basados en distintos estilos.

Ball (1994) identifica cuatro distintos tipos de actuación de los directores a los que se le conocen como estilos que son presentados en los centros escolares y se describen a continuación:

El estilo interpersonal: este estilo es abordado desde la informalidad dejando de lado las jerarquías y estableciéndose a través de una comunicación directa sin tanto papeleo o procedimientos formales sino más bien haciendo uso de todas las habilidades sociales necesarias que este liderazgo requiere, la comunicación escrita queda segregada ante la facilidad con la que cuenta el director en su interacción social siendo las conversaciones cara a cara el medio más importante para la comunicación.

El carisma y las cualidades con las que cuenta el director lo llevan a involucrarse con el colectivo de una manera mucho más personal al punto que llega a concebirse en parte de ellos y de su cotidianidad, permitiéndole formar parte activa e importante en las actividades que se realicen en el centro escolar; este trato personal promueve que los docentes e integrantes del colectivo asuman su autoridad y liderazgo de una manera distinta es decir ya no es visto y respetado como cabeza de la institución solamente porque fue impuesto como autoridad de la escuela sino ahora el respeto y lazos de liderazgo que se tiene es hacia su persona y no hacia el cargo que ocupa, dando paso a la creación de lazos de lealtad con todo el colectivo de manera personal.

El director que ejerce un liderazgo de estilo interpersonal se caracteriza por ser activo y visible en la institución así como por la disposición a tener las puertas abiertas de la dirección que en términos más específicos ofrece a todo aquel que lo requiere un espacio para escuchar

y dar solución a sus necesidades o incluso para dar marcha a sus ideas e iniciativas por lo que se realizan pocas reuniones de manera colectiva y las pocas que se realizan son para dar pie a la expresión de opiniones o el sondeo de ideas; el trato cara a cara lleva al director a la creación de acuerdos entre director-docente lo que mantiene una sensación de cercanía, confianza, lealtad e incluso obligación por ambas partes basando la relación en la reciprocidad; por lo que se esperaría la creación de estabilidad así como consideración, actitud humana, buena comunicación, patrocinio, obligaciones claras e intercambios con los directivos y docentes ya que el resultado de todas estas interacciones marcaran el destino de la institución siendo el éxito o fracaso de la institución la consecuencia del trato que se tenga entre colegas.

Estilo administrativo: este estilo de liderazgo es abordado desde la formalidad teniendo como base la comunicación escrita a través de documentos formales, los directores que implementan este estilo de liderazgo normalmente son conocidos como expertos y tienen amplia formación en el tema administrativo por lo que asumen su liderazgo mediante el uso de técnicas administrativas, el funcionamiento de toda la institución queda establecido mediante documentación; en este tipo de liderazgo la relación con el personal docente es distante y no requiere necesariamente el uso de habilidades sociales sino más bien de habilidades administrativas.

Bajo este tipo de liderazgo las decisiones que se toman en el centro escolar son establecidas mediante asambleas o reuniones formales en que se incluso se levantan actas de acuerdos con la finalidad de dejar todo sumamente claro, es este tipo de actividades donde serán discutidos los asuntos de importancia, pero al no tener un trato más humanizado y personalizado la comunicación normalmente se convierte en un proceso lineal director-docente, docente-director, pero jamás de pares. La forma en la que es manejada la dirección es comúnmente a puerta cerrada ya que para llegar a tener una comunicación directa con el director se deberá pasar por canales externos o por algún tipo de procedimiento establecido y oficializado en asambleas anteriores asegurando así que las formalidades sean visibles y públicas lo que limita de manera importante las relaciones de trabajo con todo el personal o mejor dicho son inexistentes dichas relaciones.

Desde esta perspectiva también se formalizarán las metas y objetivos que se tengan en la institución, el personal que se encuentra en las primeras posiciones de la jerarquía a nivel institucional tendrá el control prácticamente absoluto de lo que sucede en el institución por lo que los procedimientos establecidos evitan la intervención desde abajo evitando cualquier eventualidad, en consecuencia a estas acciones el resto de integrantes del equipo puede sentirse severamente excluido ya que las decisiones importantes que se toman en la administración superior normalmente no se hacen públicas; estas decisiones que se toman de manera privada son por decirlo de alguna manera la parte política de lo que sucede en la institución y al no tomar en cuenta a todos los agentes que intervienen en la institución en el proceso educativo la escuela pasa a percibirse como una institución cosificada y deshumanizada.

Estilo político: este estilo de liderazgo se divide en dos subcategorías basadas en su interacción y presentación ante el equipo de trabajo reconociendo el proceso político como un elemento de relevancia en la vida escolar, las dos subcategorías se conocen como antagónico y autoritario.

El estilo antagónico: este estilo tiene como base la conversación pero a diferencia del interpersonal este trata de una conversación con todo el personal, es decir sus habilidades están centradas y desarrolladas a hablar y expresarse de manera pública dominando los temas de interés y por supuesto generando debate entre los miembros del colectivo convirtiendo la conversación en un medio fundamental para su quehacer, en este estilo el director funge entonces como un político activo y un buen estratega que sea capaz de conducir la institución de manera elocuente; los directores que asumen este estilo comúnmente son partidarios de elegir el terreno, lugar y momento para debatir y aunque este ambiente carece de formalidad y como consecuencia es comúnmente impredecible en cuanto al proceso y el resultado de las decisiones a las que se llegue el control del espacio es parte fundamental en este caso.

La implementación de este estilo implica la segregación y separación del grupo, es decir la formación de aliados a través de intereses personales o intereses ideológicos que sumen a la visión del directivo por lo que el mantenimiento y activación del poder del director dependerá de su capacidad de convencer y corregir a los otros dirigiéndose con ingenio y

habilidades de negociación ya que esta actuación meramente pública centra su atención en las habilidades para generar discusiones y acentuar enfrentamientos comúnmente ideológicos que lleven a nuevas e ideas y cambios progresivos en el centro escolar.

Estilo autoritario: en este estilo la comunicación es lineal en un solo sentido ya que el director se centra solo en informar o exponer sus ideas por lo tanto un enfrentamiento es prácticamente imposible ya que el mismo director no lo permite de ninguna manera y solo se establecen aquellos intereses e ideas que el director considere legítimas en ese momento y de no ser así hace uso de distintas estrategias que reprenden a quien esté en contra de sus ideas.

Para tener ese poder y mantener esa autoridad el director debe elegir de manera muy cuidadosa las alianzas que tenga con sus allegados es decir debe contar con la habilidad de seleccionar al personal que le sea más eficiente para el cumplimiento de su propósito y que a la vez tenga la visión de mantener el poder de decisión a niveles jerárquicos y así desde su ideal poder mantener el orden, aunque en consecuencia el poder mantener un colectivo unido y motivado con este tipo de dirección es imposible y termina generando frustración, temor y enojo entre los miembros del colectivo debido a las opiniones no manifestadas, desvalorizadas y nulamente aceptadas en la institución.

Al ser variados y distintos los estilos de dirección que se pueden ejercer, para la mayoría de los directores el centrarse en uno es prácticamente imposible debido a la gran variedad de circunstancias a las que se enfrenta día a día desde cambios políticos, problemáticas e incluso situaciones de índole personal por lo que es conveniente que los directores hagan uso de más de un estilo de liderazgo al mismo tiempo; aunque existe la posibilidad de hacer uso de todos los tipos de liderazgo es importante mencionar que entre más mezcla de estilos maneje un director debe contar con mayores habilidades y mayor versatilidad para lograrlo.

Ball (1994) también menciona una falsa autonomía que proporcionan los directores a los docentes ya que dicha autonomía normalmente es limitada por los directivos a través de las restricciones que estos ponen a sus docentes proporcionando así solamente una ilusión de libertad que le permite al director seguir teniendo el control, aunque el docente piense lo

contrario. Es interesante notar cómo en cada uno de los estilos de liderazgo se va formando el discurso y actuar político cada uno de distinta manera, pero con un objetivo en común, tener el control de lo que sucede dentro de la escuela y de las acciones que se lleven a cabo por parte de toda la plantilla escolar.

Aunque de distinta manera todos los tipos de liderazgo ejercen control incluso el interpersonal y el antagónico a través del apoyo y mediante la persuasión del personal de manera privada y pública cada uno según corresponde hacen uso de sus habilidades para poder ejercer control sobre su personal y que la escuela siga encaminada según la visión y filosofía que el director tenga, reduciendo así la participación a una mera apariencia en cualquiera de estos tipos de liderazgo.

La lucha de poderes por la participación y una verdadera autonomía también es una situación muy común en las escuelas pero solo existen dos bases para esta actividad política, la primera según Ball (1994) tiene que ver con la influencia, que se basa en las relaciones personales y sociales que algún miembro del colectivo ejerza sobre el director y la segunda se basa en la oposición de la influencia sobre el personal, puede ser ejercida por aquella persona que es líder aunque no sea directivo dentro en la institución, sino que su liderazgo va más enfocado a la influencia que les proporciona su formación o experiencia.

La influencia que se tiene sobre el personal ya sea por parte de los directivos o por algún otro personal debe estar envuelta en todo un conjunto de habilidades políticas que se vean reflejadas en este personal al exponer sus ideas de manera elocuente y sutil permitiéndole consolidarse como una persona con poder dentro del centro escolar ya que como (Ball, 1994, p. 139) menciona “Tener poder y tener acceso al poder son cosas diferentes” por lo que la persona que tenga el poder de tener influencia con el resto del colectivo no necesariamente tiene acceso al poder de la toma de decisiones.

Los cambios de la política son tan necesarios como inevitables por lo que hace ya algunas décadas se ha tenido el auge en innovaciones relacionadas con el profesionalismo de las personas encargadas de la función directiva; se debe mencionar también que estos cambios se dan de manera lenta y paulatina y de ninguna manera se pueden implementar de la noche a

la mañana por la complejidad y magnitud de los mismos por lo que la manera de verlos reflejados en la realidad de un centro escolar puede ser muy distinta a la de otros centros escolares.

Ocupar un cargo directivo de alguna manera se convierte en asumir la parte política que se requiere de él para la obtención del control del centro escolar y dar dirección a la gestión de buenas prácticas laborales que lleven a la institución a cumplir con los propósitos establecidos en el proyecto escolar, por tanto, ser un buen director es también ser un buen agente político dentro del centro escolar.

### CAPÍTULO III

#### LA REALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA PRIMARIA. REVISIÓN DE CASO.

En este último capítulo pretendo retomar mi experiencia profesional laborando en la escuela primaria Mártires de Chicago a través de la cual presentaré algunas problemáticas que detecté en este centro escolar, contrastando lo observado con lo presentado por la política y la teoría educativa planteada en los dos capítulos anteriores, todo esto con la finalidad de poder establecer un contraste entre la teoría y la realidad educativa que se vive en uno de los tantos centros escolares de nuestro país.

Al inicio de este capítulo me he permitido desarrollar un panorama sobre la situación que se vive en el estado de Oaxaca haciendo especial énfasis en el centro escolar en el que se desarrolle mi experiencia profesional.

#### 3.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL. LAS SECCIONES EN EL ESTADO DE OAXACA

El estado de Oaxaca en el ámbito educativo es caracterizado por ser un estado combatiente políticamente hablando, por lo que las leyes o acuerdos aprobados en el país de manera oficial en la mayoría de los casos no son acatados por este estado. Esto se debe a que gran parte de los trabajadores de la educación pertenecen a la sección a sección XXII, siendo esta la más grande del estado de Oaxaca, la otra corresponde a la sección 59; la XXII ejerce una importante presión en los ámbitos políticos y educativos del estado y su función principal está centrada en dirigir sus esfuerzos a la exigencia del cumplimiento de los derechos del personal que labora en el ámbito educativo, así como a garantizar que cuenten con condiciones laborales dignas. Los trabajadores destacan por su participación en aspectos de orden político como son la asistencia a marchas, plantones u otras actividades que les sean asignadas por la sección.

En las múltiples escuelas que integran la sección XXII existen algunas escuelas con tendencias más oficialistas; es decir aquellas que no participan de manera frecuente en los movimientos políticos, pero que aun laborando bajo esta visión oficialista no pueden dejar de



lado la parte sindical. Cabe mencionar que gran parte de la inmersión de los centros escolares en las actividades políticas que realice la sección depende de la visión que transmita el director a su colectivo, sin dejar de lado que cada docente tiene derecho participar en las actividades sindicales si así lo decide.

La participación en las actividades sindicales tiene como beneficio para los trabajadores de la educación no solo la defensa de sus derechos laborales sino también la otorgación de un puntaje que posteriormente les servirá para realizar su cambio de centro de trabajo, permitiéndole al trabajador acercarse más a la institución que le sea conveniente según sus intereses.

La distribución de las plazas en los centros de trabajo pertenecientes a la sección XXII, según la información recabada desde mi experiencia, se realiza a través de las escuelas normales del mismo estado, ya que las normales garantizan a sus estudiantes una plaza docente al culminar sus estudios universitarios en dichas escuelas. Al egresar los alumnos normalistas esperan un año para ser contratados ya que su contratación no es de manera inmediata.

En dicha contratación los normalistas no tienen la libertad para elegir un centro de trabajo en específico, pero si pueden elegir la zona a la que quieren pertenecer; por lo que cada zona tiene asignada la cantidad de maestros que requiere en ese momento; la selección se realiza dependiendo el puntaje de participación que obtuvieron los alumnos durante sus años de universidad y el año que esperaron para ser contratados, estos lugares van siendo ocupados según sean seleccionados, por lo que si participaron de manera constante en las tareas sindicales podrían ser ubicados en una escuela cercana a su lugar de origen o por el contrario si su participación fue baja, podrían ser ubicados en comunidades que se encuentren a más de doce horas del centro de la ciudad.

Si un maestro quiere cambiarse de comunidad o de zona escolar el reordenamiento de la plantilla se da a través de una ronda de cambios que toma como base las solicitudes de los docentes y su participación en las actividades sindicales; es decir los docentes con mayor participación en estas actividades cuentan con más posibilidades de elegir el centro de trabajo

que más les convenga según tus intereses y el lugar en el que se quieran establecer para cumplir con sus años de servicio.

La sección 59 por su parte funciona más apegada al ámbito oficial orientándose de lo establecido por el gobierno a través de la política educativa. En cuestiones de acceso a las plazas docentes estas se obtienen a través de exámenes de oposición que reflejen la idoneidad de los docentes, en el cual de resultar idóneo se asigna al docente su centro de trabajo de manera aleatoria sin posibilidad de cambio; es decir si presentas el examen y resultas idóneo te asignan un lugar en cualquier parte del estado y solo podrás moverte de esa comunidad a través de una permuta, aunado a esto, en esta sección no hay nada que garantice tu permanencia en algún centro escolar por periodos largos.

La ventaja que podría ofrecer la sección 59 es que la mayoría de sus centros de trabajo son comúnmente cercanos al centro de la ciudad y los lugares que ofrece la sección XXII son en su mayoría ubicados en comunidades alejadas, pero con la posibilidad de establecerse a través de los años en la escuela deseada ya que una vez asignado al centro escolar el docente tiene la posibilidad de permanecer en esta escuela hasta jubilarse si así lo desea, factor que considero es una de las principales bases del sindicato.

La sección XXII por su parte reconoce que Oaxaca es un estado extenso en el que los docentes se movilizan desde sus comunidades de origen para laborar en dicha función con el objetivo común de llegar a ejercer su profesión en sus lugares de origen con condiciones dignas, un salario estable y con la posibilidad de poder estar más cerca de su familia o del lugar que elijan según sus objetivos personales.

### 3.2. EL CONTEXTO COMUNITARIO

Con la finalidad de poder proporcionar una visión más amplia y clara sobre las problemáticas que se presentarán, en este capítulo realizaré en un primer momento una contextualización clara y precisa de la comunidad; comenzaré por mencionar que la escuela fue elegida debido a la oportunidad que se me presentó de desarrollarme profesionalmente en esta institución durante un ciclo escolar en el que desarrollé labores de docencia frente a grupo del 3ºA”, participando también en la comisión de acción social, así como en algunas

festividades de la comunidad, por lo que considero contar con una visión clara de las problemáticas presentes en este centro escolar.

La escuela “Mártires de Chicago” se encuentra ubicada en la calle Hidalgo #5 de San Pedro el Alto, Mixe, Oaxaca, en la Sierra Norte del estado; esta comunidad es considerada una cabecera municipal con 2404 habitantes registrados los cuales pertenecen a una población de clase baja y tienen como principal fuente de ingreso el comercio y la agricultura, esta cabecera municipal cuenta solamente con tres rancherías (Unión y Progreso, Ocotal y Rancho Polvo).

Para ofrecer una visión más clara del contexto a continuación me permitiré establecer un panorama más detallado de la comunidad y las condiciones en las que laboran docentes y directivos de las distintas escuelas pertenecientes a esta población ya que al ser una cabecera municipal se esperaría que cuente con las condiciones óptimas para el desarrollo de todos los alumnos que ejerzan su derecho a la educación básica; por lo cual me parece pertinente mencionar los siguientes aspectos contextuales específicos de la comunidad a la que refiero en este capítulo:

- La lengua materna. En la comunidad donde se encuentra la escuela primaria Mártires de Chicago la lengua materna es el mixe, pero en general más del 90% de los estudiantes hablan español; a pesar del arraigo de la institución en la comunidad la escuela que refiero en este escrito es una escuela regular, es decir las clases son impartidas en español y no en mixe como sucede en las escuelas de educación indígena.

La lengua materna es un factor importante en el rezago escolar de los estudiantes ya que estos no cuentan con un extenso vocabulario en español y aunque sus libros y clases son en este idioma fuera de la institución o incluso dentro de ella en el salón de clases entre los alumnos hablantes de la lengua se comunican en mixe por lo que algunas palabras o conceptos que se manejan de manera común en español para ellos son completamente ajenos y abstractos debido a la falta de socialización del idioma. Esta situación alcanza tales dimensiones que incluso en el primer año de primaria al menos llega uno o dos alumnos que hablan menos del 50% español y su léxico se basa en el idioma mixe, por lo que el español lo continúan aprendiendo en la práctica y en la socialización con sus compañeros, factor que limita la comprensión de los conocimientos que puedan ser brindados por los educadores.

- Niveles educativos. Al ser Ocotepc una cabecera municipal cuenta con una población mayor que las rancherías, por lo que se requiere atender la demanda de todas las escuelas de nivel básico pertenecientes al ámbito educativo; ante esta demanda la comunidad cuenta con escuela de educación inicial, preescolar, primaria, telesecundaria y bachillerato, brindando así el servicio educativo necesario para la educación de nivel básico y medio superior.

Cabe mencionar que el bachillerato solamente se ubica en la cabecera municipal y las rancherías no cuentan con este centro escolar, por lo que jóvenes deben buscar la manera de vivir en la comunidad y así poder tener acceso a la educación media superior.

- Acceso a la comunidad desde Oaxaca centro. San Pedro el Alto es una comunidad de difícil acceso, esto implica que no hay transporte a todas horas y solo es posible salir o entrar a la comunidad en horarios específicos.

La primera opción es la suburbana de Ocotepc, en la cual se puede viajar partiendo a las 2:00 pm de la ciudad de Oaxaca para llegar a las 9:30 pm a la comunidad; por otro lado, para poder salir de la comunidad por este medio a la ciudad de Oaxaca es necesario tomar la suburbana a las 3:00 am, llegando aproximadamente a las 10:00 am al centro de la ciudad de Oaxaca; esto es conocido como “el camino largo” debido a la cantidad de horas que se tarda la suburbana en llegar a su destino.

La segunda opción es la suburbana dirigida a una comunidad llamada Quetzaltepec para la cual Ocotepc es una comunidad que queda de paso; esta suburbana sale de la ciudad de Oaxaca a la 1:00 pm permitiendo llegar a Ocotepc aproximadamente a las 5:00 pm, pero para viajar de Ocotepc a Oaxaca solo se puede salir en el único horario manejado por este medio de transporte que es tomar la suburbana en la comunidad de Ocotepc a las 5:30 am para poder llegar aproximadamente 10:00 am al centro de la ciudad de Oaxaca, este recorrido es conocido como “el camino corto” debido a la cantidad de tiempo que se hace este medio de transporte para llegar a Ocotepc en comparación con la otra suburbana.

La tercera opción era viajar con algún maestro que contara con transporte personal, en este caso con el profesor Armando de la telesecundaria o con el profesor Fernando de la

primaria. El profesor Armando comúnmente viajaba hacia la comunidad el día domingo por la tarde y para regresar de la comunidad a Oaxaca centro comúnmente realizaba su recorrido el día jueves; por otro lado, el profesor Fernando viajaba de manera constante todos los días lunes en la madrugada de la ciudad de Oaxaca a Ocotepéc y regresaba a la ciudad de Oaxaca los días viernes, aunque en algunas ocasiones podría haber variaciones dependiendo de las actividades de los maestros. Cabe mencionar que estos maestros viajaban por “el camino corto” por lo que eran la mejor opción de transporte para la mayoría de docentes de las distintas escuelas que trabajaban dentro de la comunidad.

Retomando la información anterior podemos notar que para llegar a la comunidad se presentan dos opciones, la primera comúnmente conocida como “el camino largo” que son aproximadamente siete horas de viaje (este es el camino más utilizado por la comunidad ya que no se les permite el acceso por algún otro lugar debido a los problemas comunales), la otra opción es conocida como “el camino corto” por la cual el tiempo se reduce aproximadamente a cuatro o cinco horas de viaje dependiendo las condiciones climáticas y las condiciones del camino que comúnmente son afectadas en temporadas de lluvia o por algún otro aspecto referente a la naturaleza, como son: neblina intensa, lluvias intensas, derrumbes o algún desastre natural. Por este camino solo se puede acceder en la suburbana de Quetzaltepec o con el transporte personal de los profesores.

Cabe mencionar que la disponibilidad de la salida del transporte es cambiante ya que si el chofer de la suburbana requiere realizar otras ocupaciones no se contaría con esta opción para salir o entrar a la comunidad. Al existir pocas opciones de transporte los lugares para viajar se agotan de manera constante y es más complicado para los docentes poder salir o ingresar a la comunidad.

- Problemas territoriales. Ocotepéc tiene problemas territoriales con una comunidad vecina llamada Juquila, motivo por el cual en medio de una dinámica de tensión las comunidades toman acciones para perjudicar de manera directa a la otra comunidad; en este caso la comunidad de Juquila al ser paso directo para Ocotepéc tomo como represaría el no permitir el tránsito libre a los pobladores de la comunidad e incluso no se permite el paso a las personas que asistan a ofrecer algún servicio.

Con la intención de controlar el paso por Juquila los pobladores de esta población colocan en el camino cadenas de seguridad en las cuales debes mostrar tu credencial de elector y así comprobar que no perteneces a la comunidad de Ocotepéc para poder pasar, ante este hecho los docentes deben ocultar su lugar de destino y decir que se dirigen a otra comunidad ya que de lo contrario se les negaría el acceso y tendrían que ingresar por “el camino largo” que se encuentra en condiciones muy deterioradas debido a los distintos fenómenos naturales y falta de mantenimiento en la que se encuentra.

Aunque no es una comunidad de la que se pueda salir fácilmente debido a sus problemas territoriales y poco transporte si es una comunidad concurrida ya que es la comunidad de paso para otras rancherías vecinas e incluso es el lugar de acceso para muchas de ellas, aunado a esto los pobladores de esta comunidad utilizan sus camionetas como principal medio de transporte para ir al campo o realizar sus actividades.

- Servicios básicos. La comunidad cuenta con algunos servicios básicos como son el servicio de agua potable, drenaje, calles pavimentadas y comúnmente también cuenta con servicio de electricidad; en el tiempo que se desarrolló mi experiencia profesional no se contaba con este servicio debido a los problemas que tiene la comunidad con el pueblo vecino por la delimitación territorial ya que el problema se agravó al punto de tomar medidas por parte de la comunidad vecina como el corte de la energía eléctrica, situación que por supuesto afecta en gran manera a la población, su desarrollo y por supuesto el servicio educativo que se le pueda ofrecer.

Como sabemos en la actualidad contar con alguna fuente de energía adquiere gran relevancia ya que nos permite realizar nuestras actividades de manera mucho más eficiente y rápida, por decirlo de alguna manera nos hace la vida más fácil, por lo que los pobladores de esta comunidad han buscado otras fuentes de energía, lo que los ha llevado a apoyarse en veladoras, paneles solares o plantas eléctricas que funcionan con gasolina y así poder realizar sus actividades de la manera más óptima posible.

En seguida me permito realizar la descripción de las características de la escuela y de los integrantes del colectivo escolar que en ella laboran, con ello pretendo dar a conocer el

entorno en el que se desarrollaron las dinámicas en el día a día del centro escolar en el que laboré y así poder establecer una lectura más clara de las problemáticas que se presentan en el centro escolar y el porqué de su naturaleza.

### 3.3. EL CENTRO ESCOLAR

La escuela primaria Mártires de Chicago es una institución de grandes dimensiones aproximadamente de 3600 metros cuadrados a la que asisten 113 alumnos, esta escuela está caracterizada por contar con: ocho salones que están en buen estado en los cuales se atiende a los alumnos, un salón en condiciones deterioradas pero que aún se utiliza en caso de ser necesario, un edificio de cuatro salones que han sufrido daños debido a los fenómenos naturales pero que no han sido demolidos y ya no son útiles, una biblioteca que fue adecuada con este fin ya que originalmente estaba diseñada para convertirse en un desayunador, una bodega para material de educación física, la dirección escolar, un patio, una cancha de basquetbol con domo, cinco baños para niñas y cinco para niños, así como una gran cantidad de espacios que no se utilizan ya que están llenos de vegetación o no se cuenta con el recurso económico para adecuarlo a las necesidades que se tienen.

#### 3.3.1. El personal y sus funciones

En esta institución se encuentran laborando 9 docentes jóvenes con poca experiencia laboral, refiriendo que el que tiene más antigüedad cuenta con 8 años de servicio en el ámbito educativo; en cuanto a la formación de los maestros seis de ellos son licenciados en educación primaria y los otros tres son licenciados en educación indígena.

Los docentes son distribuidos de manera aleatoria en los distintos grupos quedando en el siguiente orden durante todo el ciclo que laboré en el centro escolar: uno para 1°, dos para 2°, uno para 3°, uno para 4°, uno para 5°, dos para 6° y el otro docente es el que se encuentra cumpliendo con la función de director comisionado ya que en esta institución no se cuenta con un director técnico asignado de manera oficial, por lo que para atender la responsabilidades y obligaciones que le corresponden al directivo, un docente es asignado al cumplimiento de esta labor.

Me parece sumamente importante recalcar que a pesar de la falta de un director que sea asignado oficialmente por la parte institucional para el cumplimiento de estas actividades, la función directiva sigue siendo tan necesaria que se nombra a un docente del colectivo escolar para ser la cabeza de la escuela y cumplir con las actividades que se esperaría realice un director técnico; a esta figura se le conoce como director comisionado. Esta persona es elegida para asumir el cargo directivo bajo dos requisitos, el primero es contar con la mayor cantidad de años laborando en el centro escolar y el segundo aceptar asumir la responsabilidad que esto implica; aunque no existe algún documento que respalde esta manera de seleccionar al docente que fungirá como directivo, dicha práctica ya es común en las instituciones y por tanto forma parte de la cultura escolar.

La persona que asume el cargo de director comisionado no recibe otro tipo de beneficio, nombramiento o rango más que de manera interna, he incluso en muchos casos aparte de asumir las funciones de director funge también como docente frente a grupo; en otras ocasiones se llega a establecer un acuerdo interno y si la matrícula lo permite el director comisionado queda liberado para atender solamente las funciones directivas.

En el caso del centro escolar al que refiero en mi experiencia profesional la encargada de la dirección es la profesora Victoria, la cual como lo mencione anteriormente al ser parte de la plantilla como docente y no como directora también le correspondería asumir funciones de docencia, pero en este caso se acordó que se le liberaría de sus funciones como maestra frente a grupo y solo fungiría como directora, por lo que el grupo 5°A que tenía asignado se uniría al 5°B y sería un solo grupo de 5°; aunado al acuerdo que se tomó para elegirla como directora también se estableció que de ser necesario sería responsabilidad de la maestra impartir clases si se presentara alguna situación como: algún aumento significativo en la matrícula escolar, la necesidad de brindar clases de reforzamiento a los alumnos con rezago educativo, la ausencia de algún docente por permiso con motivo personal o de salud, o alguna otra razón o inconveniente que se presente dentro de la escuela.

La maestra Victoria cuenta con la formación de licenciada en educación indígena y con una experiencia laboral de cinco años como docente frente a grupo, su experiencia laboral ha sido adquirida únicamente en la escuela primaria Mártires de Chicago siendo este el único



centro escolar en el que ha laborado; cabe mencionar que por antigüedad le tocaría al profesor Fernando asumir la dirección escolar, pero el maestro argumentó que no podría hacerlo por cuestiones personales, motivo por el cual el cargo quedo asumido por la profesora Victoria que era la segunda docente con más años de antigüedad en el centro escolar, este cargo lo ocupará por tiempo indefinido hasta que se integre un director oficial o en su defecto hasta que se genere otro acuerdo dentro del centro escolar para cubrir las funciones que debe realizar un director .

La misma situación que se presenta con la falta de personal de un director de manera oficial también se presenta con otras funciones, por lo que en el centro escolar tampoco se cuenta con la figura de la subdirectora, ATP (Apoyo Técnico Pedagógico), USAER (Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular), secretaria e intendente. Debido a la falta de personal los docentes no cuentan con más apoyo que el ofrecido por sus pares en la realización de las actividades que deban desarrollarse para el ejercicio óptimo de su labor.

Al pertenecer a la sección XXII uno de los docentes que sea parte de la plantilla profesional del centro escolar debe asumir el papel de representante sindical, este representante cumple con la función de compartir con sus compañeros toda la información que el sindicato les proporcione (como son comunicados, convocatorias, fechas de las marchas y plantones, etc.), así como de velar por el cumplimiento de los derechos de sus compañeros dentro de la escuela y la atención a sus necesidades laborales, sin dejar de lado la rendición de cuentas sobre los acuerdos tomados por el colectivo docente referente a las participaciones en las actividades convocadas por el sindicato .

Considero importante mencionar en esta contextualización que el centro cuenta con un comité escolar el cual cumple distintas funciones entre las que se encuentran: mantener la limpieza de la institución, implementar las medidas sanitarias y apoyar en las actividades que se desarrollen durante todo un año; siendo ellos los encargados de realizar todas las labores que impliquen un desgaste físico, lo que los convierte en parte de la cotidianidad del centro escolar y en agentes activos en el desarrollo de las condiciones para la práctica docente.

### 3.3.2 El horario laboral

El centro escolar al que refiero en este proyecto utiliza como referente el calendario escolar proporcionado por la sección XXII del estado de Oaxaca, que se basa en el uso de 190 días, en los cuales se debe cumplir con el horario oficial; en él se establece que el personal docente debe laborar en la institución como base 20 horas a la semana distribuidas de lunes a viernes, que de trabajar con la normativa oficial se traduce en un horario de 8:00 am a 12:30 pm.

Por las condiciones en las que se encuentra la comunidad y el centro escolar, así como la relación entre la institución y los padres de familia, se da apertura a distintos tipos de acuerdos entre ellos y se abre paso a la negociación de los horarios que se respetarán para llevar a cabo las actividades educativas. En el tiempo que se desarrolló mi experiencia laboral los docentes y los padres de familia llegaron a distintos acuerdos sobre el horario escolar; estos acuerdos se establecen en una asamblea general en la que se valoran las condiciones en las que se encuentra la comunidad y los docentes.

Resalto como punto focal de este proyecto que su desarrollo se da durante la pandemia y en el proceso de reintegración a clases con horario regular, por lo que las actividades educativas en un primer momento no eran completamente presenciales, lo que trajo como consecuencia que en el ciclo escolar se realizaran varias modificaciones respecto a la forma y el tiempo de realización de las actividades educativas.

Al realizar el análisis de las condiciones de la comunidad (problemas comunales, falta de electricidad) así como la crisis sanitaria del COVID-19 que se enfrentaba a nivel mundial, se tomó entre el personal profesional del centro escolar y los padres de familia un primer acuerdo, el que se establecía que los docentes serían divididos en dos equipos: el primer equipo se integraría por los docentes de 1° a 3° y el segundo se integraría por los de 4° a 6° para evitar la aglomeración de los alumnos dentro del centro escolar. La manera de trabajar sería aleatoria, es decir un equipo acudiría a laborar en la comunidad una semana y el otro equipo la semana siguiente, todo esto con las medidas de prevención necesarias: uso de cubrebocas, gel antimaterial, desinfectante, toma de temperatura y el retiro de los alumnos que presentaran algún síntoma de COVID-19, este acuerdo se respetó por aproximadamente por medio año.

Posteriormente la directora comisionada convocó a otra asamblea general para realizar modificaciones en el horario escolar, por lo que se procedió a generar un segundo acuerdo entre los docentes y los padres de familia en el que se estableció que se trabajaría tres días a la semana de manera consecutiva en un horario regular de 9:00am a 2:00pm; esta modificación implicaría integrar a todos los docentes y alumnos en un mismo espacio, dejando de lado el procurar como medida de prevención la sana distancia, pero manteniendo como medidas preventivas para evitar el contagio de COVID-19 el uso del cubrebocas, la aplicación de gel antimaterial, aplicación de desinfectante, la toma de temperatura y el retiro de los alumnos que presentaran algún síntoma de COVID-19, este acuerdo se prolongó por aproximadamente 2 meses.

Al haber respetado el acuerdo de trabajar 3 días a la semana, la directora planteo a los docentes la creación de un nuevo acuerdo, que posteriormente fue establecido en la asamblea general; este acuerdo consistió en laborar de lunes a viernes y funcionaria de la siguiente manera: lunes y miércoles se trabaaría 5:00 horas, martes y jueves 5:30 horas y los viernes se trabajan 4:00 horas; este horario era conveniente para los padres de familia ya que en lugar de trabajar 22:30 horas como se establece en el calendario escolar se laborarían 25:00 horas, por otra parte también era conveniente para el colectivo docente ya que podían salir un poco más temprano los días viernes y así poder alcanzar el transporte hacia sus comunidades, este acuerdo se respetó por el resto del ciclo escolar que fue aproximadamente 4 meses.

### 3.3.3. La inversión del tiempo extraescolar

En la mayoría de las escuelas establecidas en las comunidades rurales el personal del centro escolar invierte una cantidad extra de tiempo en actividades que son desarrolladas fuera de los horarios laborales, siendo estas distintas a la realización de su tarea principal.

Por lo tanto cuando hago referencia al tiempo extra escolar me centro en las actividades que no impliquen docencia, sino más bien refiriendo al tiempo invertido en el desarrollo de actividades dirigidas a mejorar el aprendizaje y el funcionamiento del centro escolar, estando enfocado comúnmente a la realización de reuniones de gestión para distintas

actividades culturales en las que participe la escuela, la presentación de números culturales en festividades y eventos de la comunidad, así como en las reuniones de índole organizativo.

Estas actividades extra escolares a las que refiero son actividades definidas por la misma autoridad educativa abarcando labores de orden oficial y sindical. Por la parte sindical se realizan reuniones que, aunque no debería implicar el uso del tiempo escolar, en muchas ocasiones el desarrollo de este tipo de actividades es realizadas en el horario escolar generando un desperdicio de tiempo en el ejercicio de los procesos relacionados al desarrollo educativo de los alumnos, así como a la realización de reuniones de orden oficial en las que comúnmente se plantea la revisión de situaciones que no son retomadas directamente en el consejo técnico escolar.

El tiempo que invierta cada docente a estas actividades también depende en gran medida de la comisión que le tocó al maestro y al grupo que tiene a cargo, ya que el tiempo que se dedique a su desarrollo se va adecuando dependiendo las necesidades del centro escolar y los compromisos que haya realizado la escuela con la comunidad. Para aclarar el tema de las comisiones debo mencionar que, en la institución con la finalidad de apoyar al directivo en la realización de sus múltiples tareas, se le es asignada una comisión a cada docente, optimizando de esta manera el trabajo de enseñanza y de aquellas otras que son necesarias para generar condiciones de apoyo, seguridad y atención a las múltiples necesidades que requiere el funcionamiento de la escuela. Las comisiones existentes son:

- Comisión de biblioteca y material didáctico. Se encarga de realizar actividades que promuevan el uso del material con el que cuente la biblioteca, la organización y clasificación de los libros, el control del inventario de esta área, así como del material didáctico con el que se cuente en el centro escolar.

- Comisión de higiene y salud. Su importancia se acrecentó en época de pandemia. Cumple con la labor de vigilar el uso permanente del cubrebocas, el checado de la temperatura, la aplicación de gel y spray sanitizante, así como de vigilar que el comité escolar se encargara de acompañar hasta sus hogares a los alumnos que se presentaran con

alguno de los síntomas relacionados al COVID-19. Implica otras tareas, pero con estas señaladas se tiene una panorámica de su quehacer.

- Comisión técnico pedagógico. Es la encargada de la revisión de las planeaciones y las dosificaciones de contenidos trimestrales de todos los docentes, así como de la calendarización de todo lo que se requiera oficialmente en cuestiones de documentación o actividades a realizar dentro del centro escolar.

Los encargados de esta comisión también deben establecer los lapsos exactos en los que se desarrollaran las evaluaciones trimestrales y llevar un registro sobre el recurso temporal con el que cuenta el centro escolar para la realización de actividades y así poder optimizar en medida de lo posible este recurso.

- Comisión de acción social. Es la encargada de gestionar todos los eventos sociales que le correspondan a la escuela, así como de asistir a las reuniones que se requieran para la organización de las actividades he informar o consultar al colectivo los acuerdos a los que se llegue con el comité escolar, las autoridades municipales o con los distintos centros escolares.

Para la repartición de las festividades que le toca gestionar a cada escuela al inicio del ciclo escolar se hace una rifa entre los tres equipos conformados por todas las escuelas que laboran en la comunidad, quedando de la siguiente manera: el equipo uno se conforma por los nueve docentes de la primaria, el equipo dos por los seis docentes de la telesecundaria y el quipo tres por el docente de educación inicial, las tres profesoras de preescolar y los tres docentes de bachillerato quedando integrado en total por siete profesores.

Cabe mencionar que la gestión, así como la realización de las actividades vinculadas con algún evento o festividad de la escuela o la comunidad se realizan regularmente por las tardes en horarios que afecten lo menos posible la labor docentes; cada comisión tiene distintos grados de responsabilidad y distinto nivel de requerimiento en cuanto al tiempo, pero sin duda alguna todas requieren dedicar un tiempo extra al desarrollo de las mismas, labor que aumenta al ser la escuela organizadora del evento.

### 3.4. SITUACIONES PROBLEMA

A continuación, en la presentación de este proyecto trabajaremos alrededor de una serie de eventos denominados situación problema; esta situación problema consiste en la descripción de momentos cotidianos de gestión y de función directiva que nos permite la reflexión sobre el alcance y la capacidad del director, así como del entorno para la realización de la tarea educativa dentro del centro escolar.

La presentación de esta situación problema será organizada en tres momentos; en un primer momento realizare una presentación general de una temática relacionada con la gestión escolar, permitiendo al lector distinguir los datos específicos de la situación que se presentará.

En un segundo momento describiré una situación observable que registré a través de mis notas de campo o a través de su recuperación a partir de la memoria que tengo de los acontecimientos que viví como profesora dentro de la escuela. Destaco principalmente procesos vinculados a la interacción del director y los docentes, en los cuales se pueden identificar los problemas de la gestión de las escuelas.

Como un último momento realizaré un diálogo entre los datos empíricos recuperados con elementos de la teoría pedagógica, la política educativa, y las reflexiones sobre el quehacer de los directores, como área de interés para la ubicación de la influencia de la organización en la realización de los procesos educativos.

### 3.5. LA CONSTRUCCIÓN DE LA AUTORIDAD DEL DIRECTOR ANTE LA COMUNIDAD DE PADRES Y LA COMUNIDAD DE MAESTROS.

El ejercicio de la autoridad es fundamental para la función directiva y para el buen funcionamiento de la escuela, ya que esta autoridad es la encargada de brindar las herramientas necesarias para que el director desde el ejercicio de su función asuma y delegue responsabilidades; es decir ayuda a que las decisiones importantes queden en sus manos o sea el quien tenga la última palabra, el tener autoridad conlleva una gran responsabilidad pero

también la oportunidad de poder dirigir el actuar del centro escolar desde lo que se considere mejor desde su perspectiva, e incluso le permite tomar decisiones sobre asuntos que se presenten en la cotidianidad y requieran soluciones inmediatas, evitando las reuniones inmensas en las que se discute una y otra vez la misma situación.

Es importante que el director haga uso de la autoridad que tiene y establecerse como líder ante los docentes, pero también ante la comunidad escolar, para poder así tomar decisiones que procuren la optimización de los recursos con los que cuente el centro escolar y lleven a la institución a situar las condiciones adecuadas para su buen desarrollo y el de la educación de los alumnos.

Debido a los intereses personales de la directora por permanecer en la institución los padres de familia y la comunidad en general influyen de manera considerable en la toma de decisiones de la función directiva e incluso en algunas ocasiones son ellos los que toman las decisiones sobre la institución, dejando de lado a el personal docente.

Aunque el trabajo de la función directiva también incluye trabajar con los padres de familia y apoyarse de ellos en medida de lo posible para que la escuela pueda cumplir con sus metas educativas, es necesario que el directivo marque los límites entre lo que un padre de familia puede hacer o decidir en la institución y los aspectos que corresponden directamente al colectivo profesional, recordemos que director debe dirigir las decisiones que se tomen en la escuela con base a las necesidades y posibilidades que se tienen, haciendo uso de todos sus conocimientos y de la preparación académica con la que se esperaría cuente el director escolar.

### 3.5.1. SITUACIÓN: La participación docente en la comunidad

La comunidad, las autoridades y los mismos docentes consideran como parte de la cultura escolar y el desarrollo de sus actividades la participación del colectivo en las festividades y eventos que se realicen en la comunidad, situación por la cual los docentes de las distintas escuelas apoyan de manera constante al participar en ellas y en la organización de las mismas.

Para distribuir la participación de todas las escuelas en las distintas fiestas de la comunidad al inicio del ciclo escolar se realiza un rol de participación por escuela y de la misma manera dentro de las escuelas se genera un rol de participación entre los integrantes del colectivo, mismo que será respetado para brindar apoyo en las actividades que se requiera por parte de la población; cabe mencionar que algunos de los eventos en los que participan los docentes son realizados en fin de semana, motivo por el cual los maestros deben disponer de su tiempo libre y quedarse a cumplir con la realización de las actividades que le sean asignadas para la festividad.

En el evento que le corresponde al centro escolar ser la escuela organizadora, los docentes encargados de la comisión de acción social deben disponer de una mayor cantidad de tiempo en la organización del evento, ya que para gestionar una sola festividad se realizan aproximadamente cinco o seis reuniones (estas reuniones se realizan con el colectivo, las autoridades o con los encargados de la comisión de acción social de las distintas escuelas) en las que los encargados de esta comisión cumplen su rol de organizadores, siendo también los responsables de realizar actividades relacionadas a la entrega de oficios a las autoridades, así como organizar y convocar a todas las reuniones con la finalidad de llegar a acuerdos sobre ¿cómo es que se va a realizar el evento?, ¿cuándo se va realizar?, ¿dónde se va a realizar?, ¿si se le puede pedir apoyo a la autoridad y de ser así que clase de apoyo se le puede solicitar?, ¿qué escuela se va a encargar de cada cosa?, ¿cuánto personal necesita dejar cada centro escolar para cubrir el evento o si todos van a participar en el?.

En caso de no ser la escuela organizadora los maestros encargados de la comisión de acción social asisten a dos o tres reuniones para tomar acuerdos y posteriormente ser ellos los intermediarios entre el colectivo y la escuela organizadora, con la finalidad de establecer qué comisión se le asignó al centro escolar y el cómo se llevará a cabo.

Los docentes participan en las festividades realizando distintas actividades como: el manejo del audio durante los eventos, la conducción del programa, la elaboración y colocación del adorno en el área donde se realizará el evento, la organización de los juegos, así como de ser los encargados de desarrollar el papel de árbitros y animadores en los partidos de futbol y basquetbol, he incluso de ser requerido por la autoridad municipal también realizan otras



actividades extras a las acordadas como es la presentación de bailables o algún otro número cultural, por lo que las actividades realizadas por el personal docente se tornan amplias y variadas requiriendo de una inversión importante del recurso temporal.

Desde mi experiencia pude percatarme que se vive una dualidad en la participación de estos eventos, primero con el desgaste y cansancio que implica dedicar tiempo extra a la realización de estas actividades ya que al acercarse las festividades se incrementan las labores en las que se debe involucrar el docente y más aún si le corresponde a la escuela ser la organizadora del evento, de tal manera que incluso se puede requerir que los docentes acudan todas las tardes a reuniones con los involucrados o a la realización de actividades que tienen que ver directamente con ese tipo de eventos, lo que solo deja a los docentes el tiempo para poder ir a comer y regresar al centro escolar.

Por otra parte me gustaría mencionar que desde mi experiencia me pareció completamente asombroso el esfuerzo que los pobladores ponen para poder ofrecer lo mejor que tienen a los maestros y brindarles alimentos dignos cambio del apoyo que estos ofrecen a la comunidad, ya que los pobladores se organizan para brindar a los docentes los alimentos del almuerzo, comida y cena durante su participación en la festividad; estos alimentos se proporcionan en casa de los pobladores y según sus posibilidades, situación que me parece hace más valioso este gesto de gratitud hacia los docentes.

### 3.5.2. SITUACIÓN: La autoridad directiva, entre los maestros y la comunidad.

A manera de contexto menciono que en el momento que se presentó esta situación nos encontrábamos en la fase de trabajar una semana sí y una semana no por motivos de pandemia, esta modalidad funcionaba con el colectivo dividido en dos equipos de trabajo, el equipo uno de primer a tercer grado y el equipo dos de cuarto a sexto grado para evitar la aglomeración de los alumnos; para esta forma de trabajo se laboraba en un horario de 9:00 am a 2:00 pm de lunes a viernes.

Comenzaré por mencionar que meses antes de que la SEP planeara un regreso a clases de manera paulatina la sección XXII ya había planeado la apertura para comenzar a laborar

orientando hacia la toma de sesiones bajo una libre autonomía visible, acuerdos establecidos de manera consensuada por el colectivo de cada centro de trabajo. La autonomía a la que refiero es una orientación que da la sección XXII a los centros escolares para tomar decisiones de manera directa en la escuela.

Al plantear la SEP la opción del regreso paulatino a clases, la directora convocó a una reunión con los docentes en la que planteó cambiar la forma de trabajo a una más constante, cabe mencionar que en este momento la SEP apenas estaba planteando el regreso parcial a clases y no como algo obligatorio, pero en este centro escolar ya tenía meses que se estaba aplicando el trabajo parcial.

La directora en un primer momento planteó el regresar a clases de manera normal con las medidas para evitar la propagación del virus en caso de presentarse algún contagio (gel anti bacterial, toma de temperatura y uso de cubrebocas) a lo que los docentes se negaron rotundamente ya que la parte oficial y la parte sindical no les pedía el regreso a los centros escolares, e incluso esta escuela era la única en la zona escolar que estaba asistiendo de manera constante a su centro de trabajo, mientras que las otras escuelas desde su autonomía habían elegido enviar cuadernillos a los alumnos y no asistir a las comunidades.

Posteriormente la directora planteó que sería prudente regresar al menos cuatro días a la semana a dar clases ya que los padres de familia estaban inconformes con que no se trabajara de manera permanente y que lo único que se necesitaba para tener tranquilos a los padres de familia era que vieran a los docentes en la comunidad, por lo que proponía trabajar cuatro días a la semana pero solamente tres horas al día, estas horas incluían el receso por lo que las únicas horas efectivas serían dos horas y media a lo que los docentes no aceptaron.

Posteriormente surgió la propuesta por parte del profesor Joel encargado del 6° “A” de trabajar 3 días a la semana, pero en horario regular de 9:00 am a 2:30 pm, posteriormente las dos propuestas se llevaron a votación en el colectivo y se creó el acuerdo para trabajar tres días a la semana, en la reunión también se aclaró de manera puntual que si los padres de familia no aceptaban esta propuesta se seguiría laborando una semana sí y una no, ya que oficialmente estaban haciendo más de lo solicitado por las autoridades educativas.

En consecuencia se acordó convocar a una reunión general a los padres de familia, solamente para informar la decisión que fue tomada por el colectivo y dar información general; el verdadero problema comienza cuando en la reunión la directora establece el acuerdo de los docentes como una propuesta y abre la posibilidad a los padres de familia que sean ellos los que propongan alguna otra manera en la que quieren que se trabaje en el centro escolar, por lo que una madre de familia propone que se trabaje cuatro días a la semana, a lo que la directora menciona que ella si estaría de acuerdo y pregunta a los docentes ¿quién no está de acuerdo con esa propuesta? evidenciándolos y exponiéndolos frente a todos los padres de familia; algunos maestros opinan que ya se había tomado un acuerdo como colectivo y que se tienen que respetar, pero la directora sigue poniendo como posibilidad trabajar cuatro días a la semana como ella lo proponía desde la reunión con los docentes.

Los integrantes del comité escolar tomaron la palabra y hablaban en su lengua materna con el resto de los padres de familia; al no hablar mixe la mayoría de los profesores no comprendemos que es lo que se está diciendo en la reunión, pero uno de los maestros que es de la región y que por lo tanto es hablante de la lengua nos traduce lo que está comentando el comité con los padres de familia (del personal de la escuela, la directora y su esposo son los únicos hablantes de la lengua) y nos expresa “que el comité opina que se trabaje tres días a la semana porque sería más trabajo para ellos asistir a la escuela toda la semana y que ya va a comenzar la época de producir panela por lo que muchos padres de familia se van al lugar donde elaboran el producto por al menos una semana y no podrían llevar a sus hijos a la escuela”, como la mayoría de la población elaboran este producto varios de los padres de familia están de acuerdo.

Como acto seguido en la reunión se someten a votación las dos propuestas, la primera de laborar tres días a la semana y la otra de laborar cuatro días a la semana y queda como acuerdo el respetar la primera opción. Todos suponíamos que ya se había superado ese punto de la reunión, pero la directora que también es hablante de la lengua, así como los padres de familia, comienza a hablar en mixe, por lo que los docentes nuevamente quedamos excluidos de la reunión; posteriormente la directora tomó la palabra hablando en español y vuelve a plantear trabajar cuatro días a la semana por lo que se vuelve a someter a votación, quedando

nuevamente la primera opción, posteriormente la directora por tercera ocasión insiste en el planteamiento de laborar cuatro días a la semana; todos los asistentes ya estaban fatigados por participar en una larga negociación de pros y contras sobre las formas de trabajo propuestas y es en ese momento cuando una madre de familia que participa en el comité se dirige a la directora y le dice “que ya lo dejé así, que ese es el acuerdo al que se va a llegar y que debe de respetar ya que la mayoría de maestros y padres de familia están de acuerdo”.

Posteriormente se da por concluida una larga reunión que se supondría solo era informativa quedando establecido el acuerdo de laborar tres días a la semana como se había acordado desde la reunión docente.

¿Cómo entender la situación? Una posibilidad es que existía en la directora una fuerte necesidad para ser validada por el pueblo en general por lo que le resulta difícil informarles a los padres de familia de las decisiones tomadas por el colectivo docente referentes al funcionamiento del centro escolar. Así se inclina por una propuesta que no es de los maestros.

No hay que olvidar que la posición en la que se encuentra la directora frente a los docentes y los padres de familia es complicada, ya que desde ambos lados hay presión y exigencias debido a distintos puntos de vista y necesidades, por lo que incluso puede llegar a sentirse presionada y limitada en su actuar. Es débil frente a maestros porque es comisionada, es débil frente a la comunidad porque vive ahí. En sus cálculos para la toma de decisiones tiene que ponderar el alcance de las mismas y en el ejemplo se inclina por la comunidad.

La autoridad está estrechamente vinculada con el poder hacer y desconoce la decisión de los docentes, ello a la larga limita su capacidad de incidir en las actividades docentes pues puede darse el caso de que sientan que ella no los representa. Pero se encuentra en una encrucijada ya que la capacidad que tiene para influir en los distintos agentes educativos es muy baja y por tanto se encuentra incapacita para realizar acciones con más peso que repercutan en la institución debido a que no ha logrado consolidar su autoridad como lo plantea Antúnez en sus escritos.

La contradicción se hace presente pues su reconocimiento como autoridad depende en gran medida del personal docente pues ellos la apoyan para que ocupe la posición. Algo pasa

en la comunidad que la coloca en contraposición del personal. La posición puede ser reforzada por al menos otra fuente de autoridad expresadas en acciones como son: un buen liderazgo, la creación de vínculos, negociaciones, una gestión adecuada e incluso por el establecimiento de un objetivo común; pero al no contar con la preparación adecuada, la directora de esta institución no logra establecer una estrategia de negociación con la comunidad y los maestros.

Como consecuencia el papel de la directora ante los docentes es sumamente débil y poco sólido, al no respetar los acuerdos a los que se llegan como colectivo; es importante recordar que las decisiones tomadas de manera colectiva en el centro escolar deben ser consensuadas y argumentadas dependiendo las obligaciones, posturas y necesidades de todos los agentes educativos. Así se hizo y las ignoró.

La comunidad pretendía exigir a los maestros más de lo que les exige la parte oficial y la parte sindical en el cumplimiento de sus labores y ellos no se encontraban de acuerdo; la consecuencia más grave que podría tener este desacuerdo de los padres con los docentes es que los padres de familia no acepten al personal en la comunidad evitando que puedan laborar, ante esta situación la sección XXII procede a ponerlos a disposición de la supervisión, lo que implica solamente un cambio de escuela para ellos, e incluso una reubicación a escuelas más cercanas a la ciudad ya que la escuela Mártires de Chicago es más alejada de la zona escolar.

Esta situación afectaría directamente los intereses de la directora ya que para ella la primaria Mártires de Chicago es la escuela más cercana a su lugar de origen y por lo tanto la escuela en la que más le conviene estar, por lo que al estar a disposición de la supervisión se alejaría de su domicilio, motivo por el que le es más conveniente estar en constante acuerdo con la comunidad y no en conflicto en ella para evitar dicha situación. Al final no quedó también con la comunidad pues ellos mismos coincidieron con la propuesta original de los maestros. Sin embargo, la situación genera agravios que no se olvidan y que pesan al momento de querer dirigir la escuela.

### 3.5.3. SITUACIÓN: oportunidades para la alimentación.

Para plantear esta situación comenzaré por mencionar que la escuela no cuenta con una cooperativa o algún programa que pueda brindar alimentos a los alumnos cómo se encuentra

comúnmente en otros centros escolares, por lo que la única opción es que los alumnos lleven sus alimentos desde el ingreso a clases a las 9:00 am y los consuman hasta las 11:30 am que es la hora del receso escolar.

Por las condiciones de vulnerabilidad que viven los alumnos no se cuentan con las posibilidades de hacer uso de los utensilios necesarios para que los alumnos mantengan sus alimentos calientes y en buen estado, motivo por el cual en una reunión docente se planteó la posibilidad de permitir el ingreso al receso escolar a una señora madre de familia que ya vendía alimentos a los alumnos afuera de la escuela, obteniendo como ventaja que al ella vender dentro del centro escolar se pudiera regular que los alimentos fueran nutritivos, calientes y económicos; propuesta que sería presentada al comité escolar.

Una vez presentada la propuesta al comité escolar se procedió a una votación y por decisión unánime se aprobó dicha propuesta, por lo que la decisión sería informada a los padres de familia en una reunión general que ya estaba programada con anterioridad; el día de la reunión la directora planteó el acuerdo como una posibilidad y no como una decisión, a lo que algunos padres de familia no estuvieron de acuerdo por las siguientes razones: no tenían dinero para darle a sus hijos, los niños que no contaban con el recurso se quedarían con el antojo e incluso que si había algo que comprar en la escuela aumentarían los casos en los que los niños toman el dinero de sus padres sin permiso.

Considero que es un poco obvio mencionar que la compra de los alimentos era opcional, por lo que el alumno que quisiera comprar lo haría y el que no podría abstenerse de hacerlo; pero ante tales argumentos se decidió que nadie podría entrar a vender alimentos a la escuela y que incluso se negaría la salida a los alumnos para la compra de alimentos, quedando los padres comprometidos a ser ellos quienes llevaran personalmente los alimentos a sus hijos; al transcurrir la primera semana después del acuerdo, los padres de familia en su mayoría no asistían a la hora del receso para llevar los alimentos, motivo por el cual los niños manifestaban que tenían hambre o que los alimentos que traían desde que llevaban a la escuela ya no se encontraban en buenas condiciones para ser ingeridos, en la semana siguiente a estos hechos la misma señora que se había propuesto vendiera dentro de la escuela colocó otra vez su puesto afuera de su casa que se encuentra justo frente al portón de la escuela y el comité

comenzó a dejar que los niños salieran a comprar, situación ante la cual no se hizo nada a pesar del acuerdo que se tenía.

A manera de contextualizar cabe mencionar que para que los niños y maestros compraran sus alimentos tenían que cruzar la calle o incluso estar en ella para poder hacer fila y esperar a ser atendidos, situación que, por supuesto los coloca en una situación de riesgo ya que la calle que se encuentra frente a la primaria es transitada, por otra parte, no se contaban con las medidas de higiene necesarias ya que el puesto requería de un espacio limpio, seguro y adecuado.

En la situación anterior podemos percatarnos que la decisión debió haber sido asumida como un hecho, presentándola a los padres de familia con la autoridad que el director debe poseer ya que incluso se contaba con el respaldo de los representantes de los padres de familia, que es el comité escolar y así se evitaría poner en riesgo a los alumnos al salir de la escuela, he incluso se estaría ayudando a garantizar su derecho a la alimentación. Para poder manejar estas situaciones de tal manera que se generen beneficios para el centro escolar el director debe moverse en los distintos estilos de gestión, orillando a su colectivo como a los padres de familia a tomar decisiones que él desde su experiencia y sus conocimientos considere apropiadas, brindando una percepción de libertad que le permita tener el control sobre las decisiones tomadas dentro del centro escolar como lo menciona Ball.

Por otra parte a través de la Reforma Educativa se establece que es función del director poner en marcha acciones de organización así como gestionar recursos, espacios y ambientes, regulando la colaboración de agentes externos al centro escolar; aunque los padres de familia son agentes relevantes para generar las condiciones adecuadas en la institución, la función del directivo también consiste en mediar y moderar el involucramiento de los mismos, así como de propiciar las condiciones de participación guiadas por el liderazgo de la función directiva. En esta situación al ser sus hijos los principales beneficiarios del cambio que se pretendía hacer indudablemente se les debe tomar en cuenta mediante una consulta para elegir, proponer o proponerse para brindar ese servicio de alimentación en el centro escolar, pero no brindar el poder a los padres de familia la autoridad para tomar decisiones, situación que de ser llevada

adecuadamente por la directora podría lograrse exitosamente y con beneficio directo para el alumnado en general.

#### 3.5.4 SITUACIÓN: El uso del tiempo en la escuela, importancia de la definición de las tareas válidas para la escuela y su información a la comunidad.

Es importante la vinculación del director con la comunidad. La relación es sustancial para el buen funcionamiento de los centros escolares. Hoy en día esa relación busca acercar a los padres como apoyo a las escuelas. En otro tiempo los maestros y directivos no solo atendían a sus grupos, sino que se vinculaban fuertemente con la comunidad en el desarrollo de la misma. Esto se sigue viendo posible, pero ¿cuál es el límite y qué tan claro debe tener esta idea el director para organizar adecuadamente las interacciones de la escuela con la comunidad? Puede ser que la comunidad exija más a la escuela y el director tendría que poner límites. Veamos.

Dentro de las comunidades existe una gran diversidad cultural por lo que las costumbres y tradiciones son amplias y variadas. En el caso de las comunidades se le da gran importancia a las fiestas patronales a tal grado que se suspenden las clases los días de festejo y las escuelas participan en las celebraciones con la presentación de bailables, poesías o cualquier otro tipo de presentación cultural o apoyo que se requiera.

Esto genera una problemática importante en los procesos pedagógicos de los centros escolares provocando un desfase en la adquisición de los conocimientos, así como un quiebre entre lo que curricularmente y estructuralmente se pretende desarrollar en el centro escolar. En la comunidad de Ocoatepec donde se localiza la escuela “Mártires de Chicago” se celebran tres fiestas patronales al año que son en el mes de marzo o abril con la Semana Santa, en junio con San Pedro, que es el santo patrón de la comunidad y la última en el mes octubre con la celebración realizada en honor a la virgen de Guadalupe.

Cada una de estas fiestas celebradas de manera local duran de tres a cinco días en los cuales no hay actividades académicas en ninguno de los niveles educativos que se encuentran en la comunidad; a estas festividades se le añaden otros eventos que son comúnmente



celebrados por las instituciones como son: el día del niño, día de las madres, 15 de septiembre y 16 de septiembre, así como el 20 de noviembre, festividades en las que de coincidir en fechas escolares también se suspenden clases.

En todas las actividades antes mencionadas a las instituciones escolares no solo les corresponde suspender clases sino también participar en la presentación de actividades culturales y organizativas que de ser necesario podrían repercutir en horarios escolares como ya se especificó en el apartado de la participación docente en eventos y festividades de la comunidad anteriormente abordado, lo que recorta aún más el recurso temporal con el que se cuenta para los procesos formativos.

Recordemos que la escuela a la que accedí es una escuela perteneciente a la sección XXII la cual invita a participar de manera activa en las actividades sindicales, estas actividades pueden variar a lo largo del ciclo escolar. Para indagar más a profundidad y obtener mayor información al respecto, en una conversación de manera informal con la directora me tomé el atrevimiento de preguntarle ¿aproximadamente cuánto tiempo al año ella calculaba que se dedicaban a estas actividades sindicales? a lo que ella mencionó que “si toman tiempo, cuando no hay muchas actividades sindicales ya juntando todas las participaciones podría tomar hasta un mes, pero si hay muchas actividades incluso puede abarcar hasta un mes y medio en todo el ciclo escolar”.

Como se mencionó anteriormente en el estado de Oaxaca es parte de la cultura que las escuelas y los docentes participen o apoyen en las fiestas o actividades que se realice en la comunidad asumiendo algún tipo de comisión o presentación de bailables, poesías, disfraces, etcétera; por lo que el docente al formar parte de un colectivo asume en automático esas responsabilidades que le son prácticamente impuestas en el momento de ingresar a la comunidad, pero aún en estas responsabilidades extras que se le quiere imponer al docente el colectivo sólo asume como acuerdo el rol de participación que se elaboró al inicio del ciclo escolar con las escuelas y si se llega a pedir un apoyo extra a la escuela, los docentes están en toda la libertad de negarse a participar.

La situación a reflexionar se presentó con la celebración del día de las madres, fecha que coincidía con un fin de semana por lo que la primaria como institución se deslindó de realizar alguna actividad por dicha fecha.

Aproximadamente dos semanas antes del evento la encargada de la parte cultural del municipio se acercó a la dirección escolar a pedir el apoyo con la participación de uno o dos bailables, argumentando que todos los niveles educativos (maternal, preescolar, telesecundaria y bachillerato) ya se habían comprometido a participar el día que tocaba la festividad (sábado) por lo que la directora se comprometió a que el colectivo estaría presente, pero esta decisión fue tomada sin consultarlo con los docentes.

Al realizarse una reunión con los docentes la directora planteó el quedarse como colectivo todo el fin de semana para presentar los números y a la vez hacer un esfuerzo por ensayar todas las tardes para que el bailable se pudiera presentar en dos semanas como lo había solicitado la autoridad municipal, ante esta petición hubieron distintas opiniones, algunos (los pertenecientes a la comunidad) opinaban que si se tenía que participar en la actividad, pero otros decían que no correspondía quedarse argumentando que era muy poco tiempo para montar dos números y que era fin de semana por lo que sería imposible viajar por falta de transporte y la distancia en la que se ubica la comunidad al centro de la ciudad, por lo que participar implicaría no salir de la comunidad y estar dos semanas consecutivas en ella.

La directora argumentaba que todas las escuelas participarían, pero al ser una comunidad pequeña los docentes de los distintos niveles se conocen y comunican de manera constante generando vínculos que van más allá de lo profesional, por lo que la información de los acuerdos o novedades de cada institución se saben de manera muy rápida; para este momento los maestros de las otras escuelas ya habían comentado a los docentes de la primaria que ninguna escuela participaría en esa actividad, por lo que los docentes ya tenían más información que la misma directora.

En esta situación no podemos discernir claramente si la persona que distorsionó la información fue la encargada de la parte cultural o la directora, pero lo que sí es un hecho es que aun con esos argumentos la directora insistía en la participación de la primaria en el

evento ya que ella había dado su palabra; después de la participación de varios compañeros ésta, como muchas de las decisiones del colectivo, se sometió a votación entre los docentes y así se acordó que no se participaría en la actividad, respuesta que no fue del agrado de la directora ya que tuvo que acercarse a la encargada de la parte cultural para retractarse de la participación de la primaria con la presentación de los bailables.

Ante esta situación podemos percatarnos que la directora no respeta el tiempo de los docentes ya que los compromete en horarios no laborales; a veces por la presión social que la comunidad les impone a los maestros se comprometen a participar en algunas fiestas, pero si el colectivo se organiza y establece como acuerdo no participar está en la libertad de no hacerlo.

Aunque no se puede negar la precipitada respuesta de la directora es importante también notar la postura tan difícil en la que se encuentra esta persona por considerarse también parte de la comunidad (recuérdese que ella vive ahí), lo que la orilla en muchas ocasiones a velar por los intereses de lo que podría decirse es su comunidad y no del colectivo; al tener esta cercanía con los integrantes de la comunidad y ser vista como parte de ellos incluso se puede notar que esperan más de ella que del resto de los maestros a los que consideran ajenos a su comunidad e ignorantes muchas veces de sus usos y costumbres. Claramente el convertirse en parte de la comunidad para el directivo o para cualquier docente es un arma de doble filo en la que inevitablemente en varios momentos se enfrentará a opiniones o posturas difíciles de asumir ya sea como docente o como director.

Cabe mencionar que la complejidad de ejercer la función directiva consiste en pensar en los problemas y tratar de resolverlos auxiliándose en los otros y es aquí en donde surge el liderazgo como esa capacidad de influir planteada por Antúnez en sus escritos; este autor también menciona que es el director es el encargado de construir su propia autoridad, por lo que en la problemática que planteo es conveniente preguntarse ¿Cómo es que la directora intenta la construcción de esa autoridad que la ponen en un punto débil? recordemos que en este contexto en específico la directora se enfrenta a situaciones que son desfavorables para ella, comenzando con que su cargo no está definido por la institución, sino que es electa por

los docentes, implicando entonces que no representa a la institución educativa frente a los docentes y por lo tanto se debe a ellos y no a la institución.

Al ser los docentes los que le otorgan el poder a la directora lo más común es que estos la vean como alguien que debe cumplir con las decisiones que ellos tomen, en cambio una directora oficial al ser nombrada por la autoridad institucional debe obedecer a las reglas y exigencias que esta demande.

Ahora bien, aquí debe asumirse también una perspectiva de centro escolar con visión institucional, en que queden claros los principios de la autoridad educativa, en este caso vinculados al uso del tiempo. Es decir, una buena dirección tiene que establecer como prioridad el cumplimiento de las labores escolares haciendo uso efectivo del tiempo, por lo que es responsabilidad del directivo gestionar con qué disponibilidad de recursos, tiempo y espacio cuenta la institución y así valorar en qué momento se puede apoyar en estas festividades, pero que no pase a ser obligación de la escuela cumplir también con la carga social que le impone la comunidad. Recuérdese que para la obtención de buenos resultados en el centro escolar es necesario que se aproveche al máximo el recurso temporal y todos los otros recursos con los que cuenta la institución en beneficio de los procesos pedagógicos que favorezcan a los alumnos, asegurando el respeto del tiempo en las escuelas; evitando acciones y programas que no respondan a la tarea del centro escolar o que distraigan a la institución de sus prioridades educativas, aspectos que deben ser tomados en cuenta por la función directiva para la toma de decisiones.

### 3.6. LA DIRECTORA Y EL PERSONAL DOCENTE

El ejercicio de guiar y conducir a los docentes en la labor educativa es una de las claves principales para que el director pueda fortalecer su autoridad, podría decirse incluso que es una de las condiciones más importantes para poder guiar la mejora del centro escolar; en las escuelas de nuestro país el director es percibido como parte fundamental para alcanzar el éxito educativo por lo que este debe contar con una visión clara y concreta de los objetivos que se plantea el centro escolar y el cómo llegar a ellos.

Si un docente se encuentra perdido o alejado de esta visión es comprensible y remediable ya que, a través de la influencia y liderazgo del director, el docente puede ser orientado y guiado al cumplimiento de sus funciones para alcanzar las metas que tenga el centro escolar, pero ¿Qué sucede cuando la dirección del centro escolar no sabe hacia dónde va y por lo tanto no puede brindar la orientación necesaria a los docentes que forman parte del colectivo escolar que dirige? Una posible respuesta sería a que difícilmente se mejoraría la escuela porque cada quien trabajaría el sentido de la escuela desde una perspectiva personal. Al director le corresponde construir entre los maestros una visión de conjunto.

En el estado de Oaxaca la calidad de la educación no es un discurso que circule de manera recurrente en los centros escolares ya que esta meta es brindada por la parte oficial pero no plenamente aceptada por los colectivos de las comunidades rurales debido al contexto en el que se encuentran inmersos, también es verdad que existen instituciones que trabajan bajo un sistema híbrido, es decir la parte oficial y la parte sindical; este es el caso específico de la escuela donde refiero mis observaciones que como forma de trabajo pretende de alguna manera alcanzar un balance entre lo establecido por la parte sindical y por la parte oficial, por lo que el tema de la calidad es tomado en cuenta en algunas situaciones aunque la prioridad sigue siendo la alfabetización y el cumplimiento de brindar educación al alumnado en general, intentando cubrir las condiciones mínimas establecidas por el INEE (relevancia, pertinencia, impacto, eficacia y equidad).

En apoyo a esta parte oficial que enmarca la calidad educativa como una necesidad a atender en la escuela, la zona escolar se encarga de convocar a los docentes e incluso hacer una calendarización para cursos relacionados con la mejora en la práctica docente, estos cursos no se ofrecen de manera opcional ya que son impartidos de manera obligatoria para todos los docentes con la finalidad de poder impartir de manera adecuada los conocimientos que se llevan a los distintos centros escolares.

En un análisis de la situación podemos ver que la parte oficial intenta abarcar lo planteado por la OCDE, PND y SEP en cuanto a la importancia de contar con docentes que hayan adquirido herramientas de profesionalización, aunque dejan completamente de lado la selección de este personal con base a esa formación; cabe mencionar que el proceso de

profesionalización para los docentes específicamente en el estado de Oaxaca es complejo ya que se encuentran inmersos en comunidades rurales alejadas, en las que las condiciones comúnmente no permiten este desarrollo. Desde mi experiencia me pude percatar que es complicado poder hacer uso de cursos, maestrías o alguna otra opción que ayude a su profesionalización ya sea a distancia o de manera presencial debido a las condiciones antes mencionadas.

### 3.6.1. SITUACIÓN: la división del colectivo

Los intereses personales, ideologías, visión, recursos e incluso las circunstancias particulares de cada docente guían su actuar dentro del centro escolar, por lo que como consecuencia en esta institución se marcaba de manera muy evidente una división del colectivo, cada uno asumiendo posturas desde su propia y muy particular perspectiva.

En el grupo a) se encontraban cuatro docentes los cuales vivían de lunes a viernes en la comunidad, pero los fines de semana viajaban a sus hogares, estos docentes viajaban prácticamente 5 horas a su destino por “el camino corto” y no contaban con transporte propio a la excepción de un docente con el que viajaban la mayoría de los maestros que imparten clases en nivel primaria, el vínculo de este grupo con la comunidad era estrictamente laboral.

El grupo b) en este grupo se encontraban profesores que vivían en la comunidad por meses o estaban a una hora de su comunidad de origen, se encontraba conformado por parejas de profesores por lo tanto tenían a su familia en la comunidad, contaban con transporte propio y su vínculo con la comunidad se basaba en ser aceptados e incluso en ser parte de la comunidad (entre ellos se encuentra la directora y su esposo).

Debido a los distintos intereses el choque se daba cuando se tenían que tomar decisiones, por un lado el grupo a) cumplía con su trabajo pero no estaba de acuerdo en invertir el tiempo que les quedaba libre en la realización de actividades para la comunidad o en trabajar como los padres de familia exigieran sin importar lo que se estableciera políticamente ya que al hacer esto si llegara a suceder algún tipo de problema o accidente no podrían estar respaldados de ninguna manera por las leyes, debido a que en teoría no se encontraban en el

cumplimiento de sus obligaciones como docentes debido a que no se les extiende algún justificante o documento por parte de la autoridad o la supervisión que los respalde.

Por otro lado, el grupo b) al estar constantemente en la comunidad e incluso asumirse como parte de ella cumplía con su trabajo, pero también querían trabajar en horarios no establecidos y atender necesidades que no eran parte de la escuela e incluso estaban dispuestos a asumir lo que la comunidad decidiera.

Debido a esta división se crea un ambiente tenso entre el personal del centro escolar, por un lado, se encontraban los que no dependían de la comunidad y por lo tanto no sentían la presión de ser parte de la misma y por otro lado los que ya se habían establecido en la comunidad y tenían que ceder un poco más hacia sus exigencias y necesidades.

Al ser notoria y tensa esta situación en el colectivo no se crean las condiciones óptimas que permitan que la directora realice el trabajo de campo referente al ámbito pedagógico asistiendo a los salones de clases como observadora, impulsar el esfuerzo de los maestros hacia la construcción de estrategias de enseñanza, revisión del cumplimiento de la planeación y dosificación de contenidos e incluso profundizar en la detección de áreas de oportunidad en el trabajo del docente, reuniendo toda la información para poder atender las necesidades de formación del colectivo y a la vez las necesidades de los alumnos como se espera desde las prácticas del liderazgo establecidas por Bolívar (2011).

Para que esto suceda es sumamente necesario que la directora se integre óptimamente al colectivo, que dialogue, que reconozca sus necesidades para poder apoyarlos cuando se considere necesario. Sin embargo, no lo hace.

Es importante mencionar que en la gestión llevada a cabo por la directora del centro escolar se acciona principalmente a partir de considerar la división de los maestros para la realización de alianzas en su beneficio, situación que según lo mencionado por Ball en la Micropolítica de la escuela, causa enojo y frustración en el resto del colectivo, evitando y limitando de manera importante el desarrollo de estrategias por parte de la dirección escolar que permitan a los docentes colaborar de manera conjunta por el bien común de la educación

de los alumnos, pero que es una de las estrategias básicas y exitosas en la lucha por el poder en cualquier ámbito político.

### 3.6.2. SITUACIÓN: desperdicio del recurso tiempo

El que el director de un centro escolar cuente con habilidades adecuadas de comunicación ofrece una gran ventaja para el aprovechamiento del tiempo, recurso muy escaso en el centro escolar, e incluso para el aprovechamiento de los recursos materiales y personales. Para un director es elemental conocer a su colectivo, saber escucharlos, reconocer sus problemáticas, apoyarlos en la atención de las mismas, conocer sus fortalezas y debilidades para poder invitarlos a la colaboración en aquellas tareas que por sus capacidades puedan atender mejor. Todo eso implica escuchar, pero también comunicar, esto es, dar a conocer de una forma clara y precisa los objetivos establecidos para la escuela, facilitando el cubrir las necesidades pedagógicas por parte de docentes y alumnos, he incluso cubrir las necesidades administrativas que conlleva la carga burocrática, ya que una parte fuerte de ser director escolar consiste en reducir las tareas administrativas que demanda la autoridad para que el colectivo se concentre en la tarea pedagógica.

La comunicación es incluso requisito necesario para delegar tareas y responsabilidades en el centro escolar ya que una comunicación adecuada le permitirá al director clarificar las tareas, consensuar con los maestros la participación y realizar el seguimiento de los encargos manteniendo así su postura como líder ejerciendo un control adecuado y una buena organización dentro del centro que dirige.

El conjunto de habilidades acompañado de una buena formación pedagógica le permite tener una visión clara del trabajo que realiza y de las necesidades de la comunidad escolar, asegurando así el orden en la institución y el adecuado funcionamiento mencionado desde los perfiles y parámetros proporcionados por la SEP para la figura directiva.

La situación a plantear en esta problemática sucede cuando previo al día del niño, mes de abril, se realizó una reunión convocada por la directora escolar que sería dirigida por la comisión de acción social, esta reunión se llevó a cabo solamente con la directora y los



docentes del centro escolar, con la única finalidad de proponer las actividades a realizar dentro de la escuela con motivo de esta celebración.

Cabe mencionar que en esta escuela el comité escolar que es conformado por los padres de familia es tomado en cuenta como representante de los mismos. Los integrantes de este comité colaboran de manera importante para llevar a cabo las actividades alusivas a esta fecha e incluso son los encargados de proporcionar un pequeño refrigerio a los alumnos y docentes, además de propiciar que las áreas a ocupar se encuentren en buen estado para realizar las actividades acordadas, motivo por el cual para coordinar la actividad debe haber un acuerdo entre el personal de la escuela y el comité escolar; en esta actividad participa todo el comité (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales) por lo que deben estar de acuerdo la mayoría de ellos.

En la reunión antes mencionada no estaba presente el comité escolar por lo que los acuerdos a los que supuestamente se llegaron a lo largo de tres horas solo fueron basados en suposiciones y en decisiones que no se podían tomar sin el comité, posteriormente la directora como vocera del colectivo habló con los integrantes del comité escolar para hacerles saber la planeación que se tenía para el evento; pero como los acuerdos tomados por los docentes solo fueron basados en suposiciones sobre lo que el comité diría o propondría, cuando la directora habló directamente con ellos sugirieron cambios y hubieron modificaciones.

Posteriormente se realizaron tres reuniones más exclusivamente para la realización de este evento, la primera fue con los docentes para informar lo que el comité planteaba, la segunda se realizó entre los profesores y los integrantes del comité escolar y la tercera se realizó solamente con el personal docente de la escuela para la organización de los últimos detalles, en esta reunión se realizó una última modificación que consistía en decidir la fecha del evento, por lo que la directora sería la encargada de informar esta modificación el presidente del comité escolar; entre la realización de tantas reuniones hubo confusión e incluso hubo contradicción de la información que se tenía, por lo que surgieron algunos inconvenientes.

Los inconvenientes que surgieron debido a la mala comunicación entre directivo, docentes y comité escolar en este evento trajo consecuencias: al no comunicar de manera

inmediata los acuerdos a los que se había llegado en los distintos grupos que participaron en la realización de este evento por cuestiones de fechas, algunos de los alimentos que se habían destinado para la preparación del refrigerio que se daría el día del niño se descompusieron, ya que como se mencionó en la contextualización esta es una comunidad que no cuenta con energía eléctrica y por lo tanto es complicada la conservación de muchos de los alimentos, desatándose la molestia entre el personal, desatendiendo a los niños y creando un clima de alta tensión en el cual se trataba de identificar a los culpables de la mala administración del proceso.

El que la comunicación fluya de manera adecuada es primordial en un centro escolar para evitar situaciones como las anteriores, así como para promover el liderazgo compartido o académico como lo manejan Antúnez y Ball el director debe de compartir ese liderazgo bajo una perspectiva clara y concreta que le permita transmitir la visión que se tiene y así todos puedan dirigir sus esfuerzos hacia la misma dirección en el cumplimiento de metas colectivas.

Las situaciones antes mencionadas pudieron haberse evitado sólo con el uso básico de habilidades de comunicación y con decisiones más asertivas como son: realizar una sola reunión para crear acuerdos de manera conjunta o informar de la manera correcta a cada sector sobre los acuerdos a los que se habían llegado y así poder tener una actividad mejor gestionada y más acorde a lo que proponían la mayoría de los participantes; en muchas ocasiones las problemáticas de la institución surge debido a un flujo incorrecto de la información ya que en esta ocasión se fragmentó la información y quizás debido a las múltiples tareas que atañen a la directora esta olvidó compartir la información en tiempo y forma.

Existe una fuerte necesidad del desarrollo de habilidades para la atención al colectivo docente ya que un director debe tener un bagaje importante tanto de conocimientos pedagógicos como de relaciones humanas para poder vincular, escuchar, orientar y guiar a todos los integrantes del centro escolar, pero en especial a los docentes. Al no concretarse estas acciones en las situaciones antes presentadas, como consecuencia se deduce que el director no tiene conocimientos claros que le permitan comunicarse de manera adecuada ante los otros.

Otro aspecto importante a resaltar de las situaciones presentadas anteriormente tiene que ver con que la directora no sabe navegar entre los grupos divididos ya que toma partido por uno de ellos y el otro grupo la percibe como alguien que no los representa y que no puede influir sobre ellos.

### 3.7. LA ARQUITECTURA INSTITUCIONAL COMO LIMITE PARA LA GESTION DE LA DIRECTORA

Las escuelas de nuestro país son diseñadas y construidas de manera estructural para poder ofrecer educación a los futuros ciudadanos de nuestro país, con la finalidad de brindarle los conocimientos y habilidades necesarias que les permitan desarrollarse en todos los aspectos, mejorando su calidad de vida. Sin embargo, a pesar de esos nobles fines, la escuela en México y el mundo ha fortalecido procesos burocráticos que afectan su desempeño y el cumplimiento de los buenos fines. Un ejemplo clásico de ello, consiste en que el ejercicio de la docencia es una tarea fundamentalmente solitaria, fomentada por una estructura que organizó la enseñanza en espacios separados donde cada profesor realiza una parte de la tarea sin observar ni ser observado por los otros participantes del cuerpo colegiado. Basta que la maestra cierre su salón de clases para excluirse ella a sí misma y al grupo del resto de los participantes del proceso escolar.

En la escuela observada hay muchos de estos rasgos, pero hay unos adicionales que se hicieron presentes en mi observación del trabajo de la directora en el área rural.

#### 3.7.1. SITUACIÓN: La comunidad demanda una colaboración extra, pero desaparece en caso de dar apoyo a los docentes.

Como se ha mencionado en páginas anteriores en la comunidad de Ocoatepec los docentes cumplen con un rol de actividades extraescolares que tiene que ver con el ámbito social de la comunidad; la situación a mencionar se presenta bajo estas circunstancias, ya que desde el rol establecido para la participación de los centros escolares en las festividades de la comunidad le tocaba a la escuela primaria participar en las fiestas patrias estando a cargo de la comisión de sonido, que sería asumida por tres de los profesores de la escuela primaria.

Las actividades del 15 y 16 de septiembre se llevaron a cabo el fin de semana en la comunidad durante la noche, ya que el 15 de septiembre era el día sábado y el 16 de septiembre el día domingo; en esta ocasión le tocaba participar al profesor Fernando y a otros dos maestros de la escuela primaria. Dos de los profesores a los que les tocaba participar decidieron quedarse en la comunidad todo el fin de semana para evitar el desgaste de viajar hasta sus comunidades de origen y volver a regresar el día sábado ya que eso implicaría estar solamente el viernes por la noche en sus hogares, pero el profesor Fernando que cuenta con transporte propio decidió viajar el día viernes a la ciudad de Oaxaca y regresar el día sábado a la comunidad junto con otro profesor de la telesecundaria al que también le tocaba participar en el evento y así poder cumplir con la tarea asignada.

El día sábado 15 de septiembre al regresar el profesor Fernando de su casa ubicada en la ciudad de Oaxaca a la comunidad acompañado del docente de la escuela telesecundaria que también asistía a cumplir con la misma actividad de participación que él evento, sufrieron un accidente en el cual la camioneta que conducía el profesor Fernando cayó hacia lo que comúnmente es conocido como un barranco.

El profesor Fernando a diferencia del otro profesor no logró salir de la camioneta de manera inmediata por lo que permaneció en ella resultando herido, al estar golpeado y herido logró salir hasta el otro día por la mañana del vehículo y subió hasta la carretera nuevamente para ver si pasaba alguien que pudiera auxiliarlo; por su parte el profesor de la telesecundaria si logró salir e intentó pedir ayuda, pero le fue imposible ya que la comunidad se encuentra en la sierra rodeada solamente por comunidades alejadas la una de la otra, al no lograr encontrar quien le auxiliara camino hasta la comunidad, cuando llegó busco a la autoridad para informar lo sucedido pero ellos no se dieron prisa a rescatar de manera inmediata al profesor Fernando y no fue hasta el día siguiente que se dispusieron a buscarlo localizándolo aproximadamente hasta medio día caminando en la carretera.

Los profesores al llegar a la comunidad fueron atendidos por una enfermera, pero al no ver mejoría el profesor Fernando se trasladó a la ciudad de Oaxaca para asistir al hospital y hacer uso del seguro que le brinda su trabajo el conocido ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado), pero al llegar le mencionaron que esa no

era la clínica que le correspondía y ya que no se veía muy grave no podían atenderlo en el área de urgencias por lo que debería dirigirse a la clínica que le corresponde, cabe mencionar que la clínica a la que lo refirieron se encuentra a dos horas de la ciudad por lo que el profesor decidió asistir a un doctor particular.

Posteriormente en el transcurso de recuperación del impacto al no contar con un documento o un respaldo de la parte oficial y la parte sindical la institución no le brindó el apoyo que se requería, ya que en ese momento el profesor Fernando necesitaba justificar sus faltas a la directora y posteriormente contar con el permiso para asistir a terapias para tratar su fractura de rodilla y de espalda, por lo que era necesaria su asistencia constantes a un centro de rehabilitación; tampoco se contó con el apoyo para sacar su camioneta del barranco por lo que absolutamente todos los gastos que le generó este accidente incluidos de hospital tuvieron que ser cubiertos por él.

La directora en un intento por ganar puntos con la autoridad local y así tener armas para negociar y por lo tanto para gestionar de mejor manera opta por alinearse a la cultura de la comunidad al incluir a los docentes en la participación de actividades o eventos que se realicen en ella, actividades de las que posteriormente se espera obtenga algún beneficio para la escuela, pero en lugar de recibir esos beneficios es perjudicada por el surgimiento de otro tipo de problemáticas que no había previsto con anticipación; sin duda alguna una de las cualidades más relevantes y más difíciles de encontrar en un director es estar informado para poder visualizar y prever las situaciones de conflicto que podrían presentarse en todos los ámbitos.

En esta situación podemos notar que la directora no cuenta con los conocimientos necesarios sobre leyes o estrategias de apoyo que involucren su labor ya que en este caso no es capaz de respaldar o dar a conocer lo que se debe hacer en esos casos de manera oficial o sindical careciendo de conocimientos y habilidades para moverse en ese ámbito lo que deja hasta cierto punto desprotegido al colectivo.

Aunado a que gran parte de las decisiones o acciones que se le dificulta tomar están limitadas por su falta de conocimientos respecto a la función directiva, la directora también

debe manejar la presión de buscar soluciones con las que en ese momento no cuenta ya que el mismo sistema sindical y oficial no le facilita el encontrar respuestas favorables para el ejercicio de su función.

Finalmente hay que señalar que la situación es extraña por lo siguiente: la comunidad pide apoyo extra de los profesores, los maestros y los directores saben que eso forma parte de la tradición de la escuela rural, la organización y la SEP no solo tolera sino alimentan esta vinculación al grado de presionar moral y socialmente para que los maestros participen y ellos lo hacen. Sin embargo, en el momento de la desgracia desaparece la directora, desaparece la comunidad y la autoridad no puede brindar los apoyos porque no se cuentan con los papeles burocráticos que sirvan como soporte de la acción de los maestros. La escuela se ha construido sobre la ausencia de claridad reglas y de apoyos para la vinculación de los maestros con la comunidad y un director que no conozca de reglas y normas más que un apoyo para sus compañeros de escuela se convierte en un obstáculo para la mínima seguridad del trabajador.

### 3.7.2 SITUACIÓN: el profesor de educación física y el cumplimiento de sus funciones

En este centro escolar se presenta el incumplimiento de labores por parte del docente de educación física quien asistía a la escuela solo de manera ocasional, es decir no respetaba los días que le correspondía trabajar ni cumplía con los horarios que debería cubrir; en este punto es importante mencionar que todos los profesores contaban con actividades y comisiones extras debido a que el centro escolar no cuenta con todo el personal necesario y deben ser atendidas múltiples demandas que son absorbidas por los docentes, quedando como encargados de realizar otras funciones distintas a estar frente a grupo como maestros, por lo que la falta de constancia del profesor de educación física también repercutía directamente en otras áreas y a otros docentes.

Cabe mencionar que la primaria cuenta solamente con un profesor de educación física para impartir clases a todos los grupos que en términos de horarios bien organizados es tiempo suficiente para cumplir con la demanda escolar, la situación se presenta cuando el maestro no asiste a la comunidad a dar clases de manera periódica y solo se presenta cuando quiere,

imparte las clases de la manera que él quiere, no entrega planeaciones y no se involucra en ninguna otra actividad o comisión que se desarrolle en la escuela; en conclusión, no cumple con las funciones que le son asignadas como profesor de educación física y tampoco como parte del colectivo.

Para ejemplificar, una de las funciones con las que no cumple el profesor mencionare una de las situaciones que causó más controversia dentro de la escuela: en la comunidad como en la mayoría de las escuelas del país se acostumbra que en el acto cívico realizado en la clausura escolar dos escoltas hagan su participación, una conformada por los alumnos que egresan del centro escolar y la otra conformada por los alumnos de quinto grado que tomarán su lugar en el ciclo escolar que comienza, la presentación se realiza frente a todos los asistentes a la clausura, que en el caso de la comunidad que refiero este evento se abre al público en general; cabe mencionar que esta presentación es uno de los resultados más visibles del trabajo que realizó el profesor de educación física durante todo el ciclo escolar.

En la situación presentada el profesor de educación física no preparó a las escoltas, situación que causó conflicto en el centro escolar, al no presentarse el profesor a trabajar no contó con el tiempo suficiente para poder preparar a los alumnos y fueron los profesores de sexto y quinto grado los encargados de preparar a la escolta, aunque los docentes no tienen los conocimientos para realizar este tipo de actividades en esta ocasión tuvieron que realizar una investigación para poder organizar todo lo que conlleva el acto cívico, entre ensayo y error lograron montar lo que se presentaría en la clausura.

El profesor de educación física se presentó en la escuela ya que estaba organizado todo lo que le correspondía a él, por lo que al llegar se limitó solamente a ensayar aproximadamente en tres ocasiones con los alumnos. Ya que todo el colectivo era consciente de las actitudes del maestro no esperaban que realizara su trabajo de manera adecuada, situación por la cual no le fue asignada alguna comisión como al resto de los docentes para la realización de la clausura escolar y lo único que le solicitaban es que estuviera presente en el evento por cualquier situación que llegara a presentarse con la escolta, él aceptó pero el día de la clausura sencillamente no se presentó, situación que no trajo consecuencias para él.

En esta pequeña situación desarrollada en la cotidianidad del centro escolar, de acuerdo a lo establecido por Antúnez (2013), refleja la falta de autoridad y preparación por parte de la directora al no saber qué hacer y cómo gestionar a través de la parte política para poder orillar al docente a cumplir con sus obligaciones, es verdad que los docentes tienen derechos pero también tienen obligaciones que de no ser cumplidas pueden ser reportados a los encargados de llevar el control sobre el personal, en este caso el supervisor de educación física que al contar con mayor jerarquía y un mayor nivel de autoridad puede imponer sanciones que orillen al profesor a cumplir con su deber en el centro escolar.

En este caso la directora no hizo nada reportar al profesor de educación física, recuérdese que él no está bajo la directora regular, sino que, aun yendo a la escuela, la jerarquía de mando es paralela. En estas condiciones la profesora no sabía a donde acudir o a quién acudir para externar las actitudes que tomaba el profesor dentro del centro escolar, limitando la posibilidad de tomar acciones concretas para corregir el problema. Aunque se esperaría que el directivo del centro escolar cuente con conocimientos legales y burocráticos bien establecidos para asumir de manera óptima su función y así obtener buenos resultados, en este caso las únicas acciones que tomaba la directora respecto a las actitudes del profesor de educación física se basaban en llamarle la atención verbalmente o por mensaje, a lo que el profesor hacía caso omiso.

En realidad, la situación descrita refleja de manera importante una estructura jerárquica paralela (Educación física) a la que corresponde a los maestros de la primaria.

La presencia de estructuras jerárquicas paralelas hace compleja la gestión de la directora en el plano laboral, pues si bien ella tiene a sus docentes en los cuales podría ejercer mayor autoridad no es así con el profesor de educación física lo que provoca descontrol dentro del centro escolar y de la misma institución. A la directora se le dificulta moverse para poder modificar las condiciones de trabajo en la escuela, requiriendo una mayor inversión de tiempo y recursos, provocando que al querer tener un margen de control sobre uno de los maestros choque con la estructura organizacional de la institución que le impiden demandar mayor compromiso a otros.



En conclusión, las deficiencias en el diseño estructural afectan de manera inevitable a los directivos, docentes y alumnos en general impidiendo el buen funcionamiento de los centros escolares del estado de Oaxaca.

### 3.8. LAS CONDICIONES FORMATIVAS Y DE TRABAJO DE LA DIRECTORA COMISIONADA

Gracias a la investigación educativa conocemos que si la formación académica de la persona encargada de asumir la función directiva es adecuada se elevan potencialmente las posibilidades de contar con una escuela que obtenga buenos resultados a nivel educativo, ya que el liderazgo que se ejerce repercute de manera importante.

Para poder ejercer de la mejor manera posible la gestión dentro de la institución es indispensable que el director se prepare académicamente y así pueda reconocer las necesidades e inquietudes de docentes, alumnos, padres de familia y sociedad en general.

Sin embargo, es necesario comentar que la formación con la que cuenta la directora a la que refiero en este proyecto no es la adecuada para asumir la dirección escolar ya que todos los conocimientos en cuanto a la práctica de la función directiva han sido adquiridos desde su experiencia profesional; es decir, lo que sabe de dirección es porque ha estado presente como docente.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores la visión del docente es completamente distinta a la del director ya que al no contar con una preparación adecuada se tiende a carecer de conocimientos teóricos necesarios para ejercer la función directiva y por lo tanto tampoco se ha propiciado el desarrollo de las habilidades que se requieren para el puesto; se podría decir que el ejercicio de su autoridad se da por circunstancias en las que ella no planeó y no se preparó académicamente para ejercerlas, sino más bien fueron las circunstancias las que la llevaron a ejercer ese rol directivo.

Los conocimientos teóricos con los que cuente el directivo también son importantes así como el desarrollo de habilidades que le permitan llevar al colectivo a trabajar de manera adecuada ya que el director se convierte en un agente político el cual constantemente se enfrenta a situaciones donde se presentan problemáticas con padres de familia y docentes,

convirtiéndose en parte de sus tareas resolverlas de la mejor manera posible; es por ello que según lo mencionado por Ball (1994) el estar inmersos en la micropolítica que se vive en los centros escolares es enfrentarse constantemente en situaciones de conflicto, por lo que es conveniente liderar de manera colectiva por la unión de un objetivo en común entre el colegiado, guiado a la búsqueda de generar un impacto positivo en la educación que se le brinda a los alumnos.

En un ideal el director en el centro escolar es parte fundamental del colectivo ya que ofrece contar con una figura de liderazgo presente en la institución, que en su formación haya desarrollado las habilidades necesarias que le permitan trabajar de manera eficaz y eficiente apoyándose en un ambiente de tolerancia y respeto en la que pueda guiar a la comunidad escolar respaldado por la autoridad que se le proporciona, convirtiéndose así en parte fundamental para que el centro escolar funcione de manera adecuada ya que como lo revisamos en el capítulo anterior es muy importante que la autoridad y el liderazgo estén vinculados de manera estrecha para obtener mejores resultados; con base en esta premisa a continuación pretendo detectar las problemáticas que se ven reflejadas en el liderazgo de la escuela primaria “Mártires de Chicago”.

En la institución no se contaba con una figura directiva ya que el director que oficialmente se tenía en la escuela se jubiló, motivo por el cual se vio la necesidad de nombrar un director comisionado, destaco de manera importante que en el caso de esta escuela al ser la más alejada de la zona era poco probable que enviarán a otro director de manera oficial por lo que se realizó la selección del director comisionado mediante dos requisitos: el primero ser la persona con más años de antigüedad en el centro escolar y la segunda estar dispuesto a asumir el cargo; no requiriendo más que los dos aspectos mencionados anteriormente, el profesor que se establezca como director comisionado se encuentra por tiempo indefinido en el cargo si no es asignado otro directivo por la parte oficial al centro escolar.

La importancia de la figura directiva se ve reflejada ya que se tiene que buscar la manera de cubrir este cargo y elegir entre el personal docente a la persona que asuma la función del director, haciendo frente la responsabilidad que conlleva ser la cabeza de la escuela y el rendidor de cuentas del centro escolar frente a la sociedad.

En una plática con la maestra que asumió la función de directora en la escuela Mártires de Chicago, ella comentó que “cuando se llega a ese puesto no te dicen cómo realizar las funciones y es sobre la marcha donde vas aprendiendo cómo funciona o cómo no funciona la gestión de todo lo que requiere la escuela ya que desde su opinión para ser un buen director se debe contar con varios años de servicio y la experiencia de haber pasado por distintos puestos o situaciones en cuestiones sindicales u oficiales”.

En el caso del nombramiento del director comisionado este recibe la autoridad por parte de los docentes y del supervisor de la zona escolar que corresponde; cabe mencionar que a lo largo del ciclo escolar el supervisor solo se involucra en cuestiones que sean graves y no se puedan resolver de manera interna, de lo contrario solo se dirige a la escuela en la solicitud un informe general de rendición de cuentas, por lo que podría ser marcado como un supervisor ausente.

En la conversación con la directora sobre la función directiva incluso surgió una comparación con la docencia en la que se mencionó que “el primer año es por decirlo de alguna manera echar a perder a ese grupo ya que apenas se está experimentando y muchas veces te das cuenta que aunque la teoría orienta la práctica de alguna manera, no siempre la teoría que tú tienes funciona y tienes que reaprender lo que según tú ya conocías”; posteriormente también comento que “al comenzar como director no sabes tanto del papeleo y vas indagando, suponiendo e incluso adivinando que sigue o como es que puedes hacer las cosas según lo recordado de cuando eras docente”.

Esta situación es recreada por la propia institución. Ante la ausencia de plazas solo compromete profesores que están dispuestos a asumir el cargo directivo, pero sin otorgar formación. Entonces son dos casos, la maestra que no se forma en funciones directivas, pero también la autoridad educativa que no aspira a formarlos como si la función directiva fuese solo la continuación de la docencia.

### 3.8.1. La enseñanza y la docencia en la gestión directiva

Las prácticas tanto de docente como de directivo a pesar de ser distintas en un inicio, ambas implican adquirir nuevos aprendizajes para ejercerlas de la mejor manera posible. El

director ha sido maestro y al ser director debería conocer con claridad los problemas de la enseñanza con la finalidad de seguir el ejercicio de la misma en la escuela y dar orientaciones de corrección en el caso de observar dificultades en el logro académico de los estudiantes. El director tiene que hacer seguimiento y dar orientación, al mismo tiempo que respetar la libertad de trabajo del docente.

El grado de libertad de actuar que se le proporciona al docente en una escuela gestionada y dirigida por otro docente que asuma responsabilidades de director por la falta de personal, está enfocado por la parte estructural en confiar que los integrantes del colectivo escolar cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar un sin fin de actividades asignadas y que a la vez aprovechan la libertad que tienen a favor del quehacer educativo. Pero ¿qué sucede cuando no existe un director puesto por la misma institución que dirija esos procesos?.

Entre los múltiples conocimientos que se espera de un directivo se considera a la parte pedagógica como una de las más importantes, o más específicamente en las actividades de enseñanza, lo cual tendría que observarse en la revisión y orientación sobre las planeaciones escolares solicitadas a los docentes. Hay muchos ámbitos para reflexionar sobre esta tarea directiva, pero en las circunstancias de mi trabajo en aula, solo de forma aproximada pude reflexionar sobre el director y la enseñanza, atisbando este plano, el de la planeación la cuál es solicitada siempre por la dirección a los docentes.

Recordemos que las planeaciones cumplen con distintos objetivos tanto para docentes como para directivos, siendo de utilidad hacer un análisis de los conocimientos a impartir, así como el permitir tener una visión clara, adecuada y puntual de la didáctica con la que trabajara el docente dentro del aula escolar; la revisión adecuada de la planeación permite al director conocer de manera puntual la forma de trabajo del docente, así como la posibilidad de detectar áreas de oportunidad en su método de enseñanza para poder realizar sugerencias o brindar a los docentes oportunidades de formación que sumen a los conocimientos con los que cuente en ese momento y así mediante una buena planeación y orientación poder mejorar los resultados que se obtienen en el aula escolar de manera significativa.

Siendo la directora una figura de guía y apoyo para los docentes es necesario que dedique un tiempo a realizar la revisión de las planeaciones. Es verdad que la directora atiende una alta carga burocrática pero el tema de la enseñanza es uno de los objetivos centrales de la escuela por lo que es necesario que se atienda en prioridad.

¿Cómo se presentaba este proceso en la escuela observada? La dinámica para la entrega de planeaciones se realizaba de manera semanal, sin el uso de algún formato o contenido en específico, por lo que cada docente podría hacer su planeación tan extensa o breve como le pareciera adecuada ya que eso quedaba completamente a su criterio, las planeaciones eran entregadas comúnmente a las maestras encargadas de la comisión técnico-pedagógico el día viernes ya que la planeación se comenzaba a implementar el día lunes.

Lo único que se les solicitaba a los docentes es que su planeación fuese entregada en tiempo y forma con la finalidad de ser "revisada". La revisión consistía solamente en corregir alguna falta de ortografía si es que era encontrada y posteriormente pasaba a ser firmada por las dos docentes, sin agregar algún tipo de retroalimentación; posteriormente eran las maestras las encargadas de hacer llegar las planeaciones a la directora para obtener solamente la firma y ser devueltas a los docentes. Al pasar por todo este proceso la planeación llegaba a manos del maestro frente a grupo regularmente los días miércoles o jueves cuando ya estaba por terminar la semana y la planeación ya se había aplicado, dejando completamente de lado la finalidad con la que se realiza la planeación escolar, siendo entregada solo por cumplir con el requisito.

En los centros escolares ubicados en el estado de Oaxaca es muy común que los docentes asuman funciones que le corresponderían a la directora, motivo por el cual cooperan con la realización de las actividades asignadas y no se oponen a la realización de las mismas, las docentes encargadas de esta actividad en la escuela no presentaban ninguna queja para realizar dicha actividad y tampoco les parecía relevante el que la directora solamente firmara las planeaciones sin revisarlas a pesar de no implementar algún tipo de retroalimentación para el docente, reflejando que este tipo de dinámicas están inmersas en la mayoría de los centros escolares del estado de Oaxaca.

Recordemos que según lo planteado por Antúnez (2013) en la actualidad se busca redefinir el papel que juega el director dentro del centro escolar, por lo que el liderazgo que se espera por parte de la función directiva debe centrarse en el ámbito académico o como lo marca Bolívar (2011) , el director a través de un liderazgo pedagógico se espera que sea capaz de dar respuestas en el ámbito educativo y en el ámbito pedagógico, reconociendo que la función que asume el director es uno de los factores que influye en los resultados académicos obtenidos por los alumnos; ante este panorama es evidente que la directora no logra adquirir la autoridad profesional que tanto se requiere dentro de un centro escolar para dirigir su adecuado funcionamiento, pero también es claro que la institución, desde la supervisión hasta los mandos superiores de la autoridad educativa, así como la sindical se desconectan de la realidad del aula. Una escuela funciona para ellos en tanto genera sus procesos cotidianos, pero el valor de los mismos en tanto ayude a lograr mejores resultados en el aula carecen de sentido porque no los ven o si los ven en realidad es un asunto que corresponde a cada docente, en la intimidad de su salón de clases.

## CONCLUSIONES

La escuela es la institución dedicada a la formación de los individuos que cumple y atiende distintos ámbitos provenientes de las demandas de los alumnos, del sistema e incluso la misma sociedad, teniendo como objetivo principal el incentivar el desarrollo y la formación de habilidades que les permita a los educandos hacerle frente a las situaciones que se les presenten a lo largo de su vida así como responder a las demandas que requiere estar inmersos en un mundo globalizado, adquiriendo los conocimientos y las habilidades necesarias para el desarrollo de la sociedad en general.

En la actualidad desde los documentos establecidos por el gobierno de nuestro país referentes a los temas educativos el concepto de calidad se convierte en un eje importante a trabajar ya que se marca como pauta para mejorar el desarrollo del país; la búsqueda de la tan anhelada calidad requiere sin duda alguna de un gran esfuerzo para ser lograda e incluso ha implicado la modificación de las políticas públicas planteando cambios sexenales y transexenales. Por otra parte, a nivel escuela implica una ardua labor por parte de toda la comunidad escolar, haciendo énfasis en el papel que juega la comunidad profesional dentro de la institución.

En estos procesos de mejora específicamente en el sexenio del presidente Enrique Peña Nieto se marca al director como uno de los principales agentes para generar mejoras en la calidad de la educación que se imparte en los centros escolares, planteando incluso que para propiciar la calidad educativa se transite hacia un sistema de profesionalización a través de estándares claros que sean respaldados por procesos de formación, selección y contratación del personal profesional que laboren en los centros escolares.

Otra de las acciones marcadas de manera puntual para mejorar la calidad de la educación es el fortalecimiento de la autonomía escolar, resaltando la importancia del ejercicio de una buena gestión dentro de la escuela ya que a través de orientaciones realizadas por organismos internacionales se ha detectado que las labores de gestión en términos de organización repercuten directamente en los logros obtenidos dentro del centro escolar propiciando que los educandos aprendan y reciban una educación de mejor calidad.

La gestión al ser una función directamente asignada al director escolar implica por su parte el ejercicio de un acto político que comúnmente implica estar en conflicto permanente, situaciones en las que el directivo con el uso de todas sus habilidades y conocimientos debe lograr direccionar a la escuela en el cumplimiento de objetivos claros que promuevan la mejora en todos los aspectos referentes a la labor educativa; por lo tanto, el directivo también requiere contar con las herramientas necesarias para poder cumplir con sus funciones.

Una de las condiciones que propician que la gestión del directivo sea óptima refiere directamente a los niveles de autoridad que este posee ya que la autoridad se vincula directamente con el poder hacer. La tarea de trabajar a favor de la mejora de la educación se enfrenta a una gran variedad de dificultades que son presentadas tanto a nivel escolar como a nivel contextual por lo que para generar cambios en el centro escolar la autoridad con la que cuente el director además de ser proporcionada debe ser reafirmada, de lo contrario solamente contara con una autoridad debilitada que fue asignada por comisión como se presentó en el desarrollo de mi experiencia profesional.

En muchas ocasiones son los intereses e incluso las condiciones en las que se llegó a asumir la función los principales factores que limitan la construcción de la autoridad por parte del directivo situación que se presentó en el contexto en el que me encontré inmersa a lo largo de todo un ciclo escolar, contexto en el que la directora por las condiciones en las que asumió su función, la falta de preparación y de experiencias de reflexión no logró consolidar una autoridad y un liderazgo firme dentro del centro escolar.

La evidencia teórica y mi experiencia dentro del escenario en el que estuve inmersa me permitieron identificar los siguientes factores a tomar en cuenta para mejorar la gestión escolar que se da dentro de las escuelas del estado de Oaxaca y por lo tanto la mejora de la calidad educativa que se brinda a los educandos.

- Existe una gran necesidad de construir una pedagogía de apoyo al director enfocado en la enseñanza del funcionamiento del centro escolar que le permita construir su autoridad y consolidar su liderazgo con una perspectiva pedagógica.



- Se requiere diseñar una estrategia institucional para que el estado responda a la complejidad a la que se enfrentan todos aquellos que quieran asumir funciones directivas.
- Que el estado trabaje sobre la necesidad de lograr un vínculo exitoso entre las distintas estructuras que conviven dentro del centro escolar.
- Desde una perspectiva pedagógica también hace falta estudiar más las características y las condiciones de la escuela rural, ya que desde la política se establece desde una visión formal a la escuela con características urbanas.

#### -En lo personal

El desarrollo de mi experiencia profesional como docente fue muy importante ya que me permitió estar por primera vez frente grupo y así poner en juego todos los conocimientos teóricos y habilidades adquiridas durante la carrera de pedagogía, así como la realización de mi proyecto de titulación en la opción de recuperación de experiencia profesional, permitiéndome observar, analizar y dar sentido al ejercicio de la función directiva del contexto en el que me encontré inmersa.

Como resultado de este ejercicio me apropio de una perspectiva distinta de la labor docente y directiva, así como de la posibilidad de articular distintos aspectos que quizás al estar inmersos en la cotidianidad no me eran tan evidentes o significativos, resignificando la función directiva como mi principal foco de estudio.

Cabe mencionar que todas las conclusiones obtenidas en este proyecto se basan en mi inmersión al campo laboral ya que comúnmente cuando se estudia un tema sin un contexto específico, desde los ideales establecidos por la teoría o la política educativa el panorama es limitado y hasta cierto punto alejado a la realidad; es por ello que el formar parte de la plantilla profesional de una escuela regular me permitió observar de manera concreta lo que en realidad

sucede en el centro, adquiriendo nuevos conocimientos que me ayuden a enfrentar y comprender la realidad que se vive en uno de los tantos centros escolares del estado de Oaxaca.

Uno de los aprendizajes más importantes que me deja la realización de este proyecto es el observar el contraste entre lo que esperaba encontrar en los centros escolares y la realidad tan distinta a la que me enfrente al ingresar al centro escolar ya que para mí fue desconcertante el ver cómo es que se desarrolla la función directiva en lo que es una realidad común en las escuelas de mi lugar de origen, siendo este el contexto en el cual pienso desarrollarme profesionalmente.

El estar inmersa en la práctica docente también me deja como enseñanza un panorama distinto al conocido anteriormente, generándome una nueva visión a la obtenida durante mi formación académica, sin duda alguna durante la realización de este proyecto he aprendido y avanzado cada vez más en mi comprensión sobre la función directiva y el cómo esta se ejerce en distintas circunstancias, cuando no se cuenta con todas las condiciones que desde un ideal deberían estar presentes.

Al término de este proyecto me reincorporo nuevamente a mi labor como docente en otro centro escolar, pero ahora con una perspectiva distinta respecto a la realidad que se vive en las escuelas del estado de Oaxaca y quizás en escuelas pertenecientes a otros estados que se encuentran en condiciones similares, podría decir incluso que mis horizontes sobre la comprensión de la práctica de la función directiva se modificaron y abrieron significativamente, lo que me permitirá relacionarme de manera distinta en los centros escolares y seguir aprendiendo en la diversidad de contextos en los que me encuentre inmersa, relacionarme de manera distinta con los integrantes del colectivo escolar pero sobre todo con la persona encargada de la función directiva visualizando al directivo escolar si como un agente importante pero también como una persona con debilidades y fortalezas que se enfrenta día a día desde su trinchera a retos que la institución, el sistema y la vida misma le imponen.

## REFERENCIAS

- Antúnez, S.M. (2013). *Una brújula para la dirección escolar, orientación para la mejora*. Somos Maestros-Innovación y Asesoría Educativa.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós.
- Bolívar, A. (2011). *Dirección pedagógica y liderazgo en los centros escolares*. Monográficos escuela.  
[https://www.researchgate.net/publication/286843046\\_Direccion\\_pedagogica\\_y\\_liderazgo\\_en\\_los\\_centros\\_escolares](https://www.researchgate.net/publication/286843046_Direccion_pedagogica_y_liderazgo_en_los_centros_escolares)
- Bolívar, A. (2010). Un liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2).  
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Colclough, C. (Dir:). (2004). *Educación para todos. El imperativo de la calidad: Informe de seguimiento de la EPT en el mundo 2005*. UNESCO. <https://es.unesco.org/gem-report/node/511>
- Cubillos Rodríguez, M. C. y Roza Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, 48, 80-99.  
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls/>
- Honorable Congreso de la Unión. (2013, 26 de febrero). *DECRETO por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación.  
<https://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (s.f). *¿Qué es la calidad educativa?* [folleto]. INEE  
<file:///C:/Users/const/Desktop/1capitulo%20tesis/Qué%20es%20la%0calidad.pdf>

*Ley general de educación.* (2013). Diario Oficial de la Federación.  
[https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/Ley\\_General\\_de\\_Educacin.pdf](https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/Ley_General_de_Educacin.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2010). *Acuerdo de cooperación México- OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas.* OCDE. <https://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>

*Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.* (2013, 20 de mayo). Diario Oficial de la Federación.  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013#gs.c.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013#gs.c.tab=0)

*Reforma Educativa, Resumen ejecutivo.* (s.f.)  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2924/Resumen\\_Ejecutivo\\_de\\_la\\_Reforma\\_Educativa.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2924/Resumen_Ejecutivo_de_la_Reforma_Educativa.pdf)

Secretaría de Educación Pública (2013, diciembre). *Programa Sectorial de Educación.*  
<https://www.gob.mx/sep/documentos/programa-sectorial-de-educacion-2013-2018-10469>

Secretaría de Educación Pública. (2013, 7 de febrero). *Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar.* Diario Oficial de la Federación. <https://es.slideshare.net/ppzamora7/acuerdo-717-presentacin-marzo2014>

Secretaría de Educación Pública. (2014, 7 de marzo). *Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.gob.mx/sep/documentos/acuerdo-717-educacion-basica>

Secretaría de Educación Pública. (2017). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica*. SEP, Subsecretaría de Educación Básica. <https://es.slideshare.net/DavidMrs/perfiles-y-parametros-directivos-y-supervisores>